

**APLICACIÓN DE UN MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL PARA  
LAS ZONAS FRANCAS PERMANENTES EN COLOMBIA**

**Investigador Principal**

Paola Andrea Echeverri Gutiérrez

**Investigadores auxiliares**

Sebastián Londoño Hoyos  
Jhonier Gálvez Cardona

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE INGENIERÍAS  
PROGRAMA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
SEMILLERO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO INGENIERÍA  
COMERCIAL SIDIC  
PEREIRA  
2016**

## CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	7
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
2.1 Antecedentes del problema .....	8
2.2 Descripción del problema .....	15
2.3 Formulación.....	17
2.4 Sistematización .....	17
3. JUSTIFICACIÓN .....	18
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
4.1 Objetivo general .....	20
4.2 Objetivos específicos.....	20
5. MARCOS DE REFERENCIA .....	21
5.1 Marco teórico.....	21
5.1.1 Zona Franca.....	21
5.1.2 ¿Qué es la competitividad? .....	22
5.1.3 Tipos de Ventaja Competitiva.....	23
5.1.4 Modelos de competitividad: .....	24
5.1.5 Estado Actual De Las Zonas Francas Permanentes: .....	27
5.2 Marco conceptual .....	27
5.3 MARCO ESPACIAL Y TEMPORAL .....	28
5.4 MARCO LEGAL.....	30
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	37
6.1 DISEÑO DEL INSTRUMENTO.....	37
6.2 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN. ....	40
7. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR ZONAS FRANCAS PERMANENTES EN COLOMBIA. ....	41
7.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES .....	41
7.1.1 Gestión Comercial.....	41
7.1.2 Gestión de producción .....	48
7.1.3 Internacionalización .....	51
7.1.4 Ciencia y tecnología. ....	53
7.1.5 Gestión gerencial. ....	55

7.1.6 Gestión financiera. ....	58
8. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS ZONAS FRANCAS PERMANENTES EN COLOMBIA .....	64
9. CONCLUSIONES .....	120
10. RECOMENDACIONES .....	122
11. BIBLIOGRAFÍA .....	123

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Ubicación de las Zonas Francas.....	29
Cuadro 2. Normatividad de las zonas francas .....	30
Cuadro 3. Normatividad en materia de competitividad .....	35
Cuadro 4. Ficha técnica del cuestionario.....	37
Cuadro 5. Cuestionario realizado a las Zonas Francas Permanentes de Colombia. .....	38

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Subsectores que se enfoca las Zonas Francas .....	42
Gráfico 2. Determinación de los precios de la Zonas Francas.....	43
Gráfico 3. Visualización de ventas de la Zonas Francas. ....	43
Gráfico 4. Porcentaje de participación de las Zonas Francas.....	44
Gráfico 5. Usuarios industriales de bienes y/o servicios. ....	45
Gráfico 6. Promoción de las zonas Francas a través de los medios electrónicos. 45	
Gráfico 7. Tipos de certificación. ....	46
Gráfico 8. Medios de acceso a la Zona Franca. ....	46
Gráfico 9. Sello colombiano de construcciones sostenibles. ....	47
Gráfico 10. La depreciación de los equipos de la Zona Franca. ....	48
Gráfico 11. Subcontratación de equipos de última tecnología o de mayor capacidad. ....	49
Gráfico 12. Porcentaje de participación de los procesos subcontratados. ....	49
Gráfico 13. Número de empleos directos. ....	50
Gráfico 14. Número de empresas extranjeras. ....	51
Gráfico 15. Proceso del tránsito aduanero de la mercancía para los diferentes usuarios de las Zonas Francas. ....	52
Gráfico 16. Participación de las Zonas Francas en eventos a nivel internacional. 52	
Gráfico 17. Proyectos desarrollados por las Zonas Francas en las regiones. ....	53
Gráfico 18. Uso de programas de sistematización de inventarios. ....	55
Gráfico 19. Nivel educativo que tiene los gerentes de las Zonas Francas.....	56
Gráfico 20. Años de experiencia de los gerentes en el sector de las Zonas Francas.....	56
Gráfico 21. Idiomas que dominan los gerentes de la Zonas Francas Permanentes. ....	57
Gráfico 22. Tipos de decisor. ....	57
Gráfico 23. Rentabilidad.....	58
Gráfico 24. Endeudamiento.....	59
Gráfico 25. Liquidez. ....	59
Gráfico 26. Prueba Acida. ....	60
Gráfico 27. Flujo de caja. ....	60
Gráfico 28. Crédito.....	61
Gráfico 29. ROI. ....	61
Gráfico 30. Inversión. ....	62
Gráfico 31. Competitividad Zona Franca del Pacífico S. A .....	72
Gráfico 32. Competitividad Zona Franca Parque Central .....	77
Gráfico 33. Competitividad Zona Franca de Bogotá.....	82
Gráfico 34. Competitividad Zona Franca de Palermo .....	87
Gráfico 35. Competitividad Zona Franca de Occidente .....	92
Gráfico 36. Competitividad de la Zona Franca internacional del Atlántico .....	97
Gráfico 37. Competitividad Zona Franca Brisa S. A .....	102
Gráfico 38. Competitividad Zona Franca Internacional de Pereira.....	107

Gráfico 39. Competitividad de la Zona Franca de Ibagué.....	112
Gráfico 40. Competitividad Zona Franca Valle de Aburra.....	117
Gráfico 41. Comparación de nivel de competitividad.....	118

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad la competitividad es un concepto determinante tanto para el desarrollo de las regiones como para el país, ya que cuando se hace referencia a competitividad se puede decir que es la capacidad para innovar, diseñar, producir y desarrollar estrategias con los mismos recursos de la manera más eficiente y que permita destacarse ante los demás competidores presentes en el entorno. También se encuentran definiciones como la del Foro Económico mundial que argumenta que la competitividad es “El conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan la productividad de un país.”<sup>1</sup>

En el presente trabajo de investigación se presenta la aplicabilidad de un modelo de competitividad empresarial propuesto por Manuel Humberto Jiménez, cuyo modelo radica en medir el nivel de competitividad, de acuerdo a seis factores, tales como la Gestión Gerencial, Gestión financiera, Gestión Comercial, Gestión de Producción, Ciencia y tecnología e Internacionalización, esto con el fin de determinar los niveles de competitividad de las Zonas Francas Permanentes de Colombia. Para la aplicación de este modelo, se tuvieron en cuenta tres fases: en la primera se realiza un diagnóstico de las zonas francas permanentes en Colombia, en la segunda fase se determina el nivel de competitividad de dichas zonas de acuerdo al modelo de competitividad empresarial, cabe resaltar que para la aplicación del modelo se diseñó un cuestionario de 22 preguntas, que fueron aplicadas a los directivos y/o personal que colabora en 10 de las 29 Zonas Francas Permanentes declaradas en Colombia; y finalmente se establecen las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

---

<sup>1</sup> SCHAWAB, Klaus. El informe de competitividad global de 2014-2015. {En línea}. Fecha. {24 de mayo de 2015}. Disponible en.... World Economic Forum, informes. {En línea}. {2015} disponible en: (<http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>)

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 Antecedentes del problema**

Para conocer el estado del arte orientado en el tema de zonas francas, fue necesario indagar en estudios previamente realizados con el fin de conocer cuáles han sido los aspectos desarrollos en este sector y que implicaciones futuras se encuentran. A continuación se presenta 4 trabajos a nivel internacional, 3 nacionales y 3 locales.

La primera investigación internacional analizada se titula “Efecto de las zonas francas industriales de Bolivia en el ámbito de los tributos aduaneros”<sup>2</sup> la cual se enfoca en determinar el comportamiento de las operaciones de las zonas francas industriales en las recaudaciones de los tributos aduaneros del país durante el periodo 2005-2010, en esta se describió las características tanto en cantidad, ubicación y tipo de productividad principal, estimando la cuantificación de mercancías introducidas en las Zonas Francas Industriales sometidas a perfeccionamiento pasivo (vehículos para transformación), cuantificando los valores de recaudación durante el periodo ya mencionado, identificando las políticas públicas relacionadas a las restricciones de importación de vehículos y sus consecuencias.

Este estudio planteo como hipótesis que: “A menor disminución de las operaciones de las Zonas Francas industriales, como efecto de las restricciones otorgadas en las importaciones de mercancías sometidas a perfeccionamiento pasivo, se obtendrá menor recaudación tributaria aduanera”<sup>3</sup>.

Esta investigación se realizó de manera descriptiva, explicativa y correlacionar, lo que permitió concluir:

Que las operaciones de las Zonas Francas Industriales de Bolivia, en los últimos años se han restringido al perfeccionamiento pasivo de los vehículos importados de segunda mano, los cuales, en su mayor parte provienen del Japón y que al tener el timón o volante de conducción al lado derecho, requieren una transformación cambiando la estructura de conducción del vehículo usado al lado izquierdo tal como se estila en el país; a partir del 2005 se intensifica la importación de vehículos usados de segunda mano en las zonas francas industriales que prácticamente se han especializado en esta actividad, generando una dinámica económica importante,

---

<sup>2</sup> URUCHI U. Ángel J. Efecto de las zonas francas industriales de Bolivia en el ámbito de los tributos aduaneros. La Paz - Bolivia, 2013, 153p. Trabajo de investigación (Economista). Universidad Mayor de San Andrés. Facultad de Ciencias Económicas y Financiera.

<sup>3</sup> Ibid., p. 8.



principalmente en la ocupación de mano de obra al interior de las zonas francas industriales como un aporte al erario nacional a través de la recaudación tributaria. Es innegable el hecho de que las Zonas Francas Industriales, pese a las ventajas ofrecidas para el sector empresarial industrial han perdido atractivo para este, por diversos factores entre los más importantes, el hecho de que no existe una política de Estado que fomente la actividad industrial, así como el hecho de que las mismas Zonas Francas Industriales son proporciones de servicios entre el sector industrial a través de estrategias competitivas. Si bien esta actividad ha logrado una importante cantidad de fuentes de empleo y ha permitido una recaudación tributaria para el estado, los factores relacionados con la cantidad del parque automotor inciden en el congestionamiento vehicular de las principales urbes del país, como el creciente consumo de combustible subvencionado, entre otros influyendo desfavorablemente en la economía del país ante la necesidad de limitar definitivamente la interacción de estos vehículos usados.

Desde el punto de vista económico, el principal efecto de la restricción impuesta tuvo que ver con la recaudación tributaria aduanera, pues la menor cantidad de vehículos importados determinó una base imponible, menor a la de los años anteriores afectando de alguna manera al erario nacional.<sup>4</sup>

Continuando con el ámbito internacional se consideró la investigación "Zonas Francas como mecanismo de incentivo para la inversión en el Ecuador"<sup>5</sup> dirigido a proporcionar toda la información necesaria en la implementación de una zona franca, bajo el objetivo "determinar que este régimen especial representa ventajas potenciales en el ámbito comercial y socioeconómico para el país, y que el sacrificio de tributos en esta opción de inversiones sería compensado con los beneficios que traen consigo estas zonas de tratamiento especial tentado a mayores inversiones para el desarrollo de la nación"<sup>6</sup>.

En este estudio se implementó un mecanismo de tipo cualitativo, donde se utilizó la herramienta de la encuesta. Además según la investigación se llegó a la conclusión que el Ecuador tiene facilidad en muchos sentidos con respecto a su ubicación territorial, permitiéndole desempeñar con facilidad la implementación de una zona franca, sin embargo tiene falencias en la poca promoción de estos regímenes, no obstante si aquellas que apenas están surgiendo son bien estructuradas y disciplinadas cumplirían a cabalidad con los objetivos para lo que son creadas.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Ibid., p. 142 - 147

<sup>5</sup> ARCOS, Yamile. ESCALANTE, Angie. Guayaquil, 2009, 279p. Trabajo de investigación (Zonas Francas Como Mecanismo De Incentivo Para La Inversión En El Ecuador). Escuela Superior Politécnica del Litoral. Facultad de economía y negocios.

<sup>6</sup> Ibid., pag.2

<sup>7</sup> Ibid.,pág.9

Otro estudio analizado se titula “Shenzhen, zona económica especial: bisagra de la apertura económica y el desarrollo regional chino”<sup>8</sup> delimitada por los siguientes objetivos:

- Comprender cualquier estrategia, sobre todo de los países subdesarrollados para intentar insertarse exitosamente en la economía internacional.
- Analizar la estrategia global de inserción de la República Popular China (RPC) a la economía internacional de fines de la década de los setenta del siglo XX.
- Exponer el caso de la ZEE de Shenzhen, que es el caso más exitoso de las ZEE de China en las dos décadas recientes
- Revisar brevemente el caso de México, uno de los países pioneros en América Latina en impulsar la creación de zonas francas en su territorio.<sup>9</sup>

Su metodología está enfocada en los aspectos descriptivo y cuantitativo. Este estudio permitió concluir que la zona franca especial de Shenzhen es una gran oportunidad para su resurgimiento aprovechando la vigencia del TLC-CAN, el cual fue el primer causante de los retiros de estas zonas. Sin embargo es importante resaltar que estas son un instrumento de gran impulso dentro de la economía china con su eslabonamiento industrial y tecnológico<sup>10</sup>.

Y así sucesivamente, se encontró el siguiente estudio con el título de “Ecológica modernización ganando hegemonía en el discurso ambiental: el caso de la Zona Franca de Manaus”<sup>11</sup> este estudio fue desarrollado sobre el siguiente objetivo “Determinar si y cómo los argumentos que vinculan a las empresas ubicadas en la conservación forestal Manaus fueron apropiados por el Parlamento”<sup>12</sup>. Su realización se ejecutó bajo la investigación cualitativa donde se observó los diferentes discursos y además se realizaron entrevistas de dichos eventos. Del mismo modo les permitió concluir que esta zona franca contribuye a la preservación de selva con una visión a la sostenibilidad y así mismo permitió ver la inestabilidad en la evasión de impuestos a empresas que no aportaban nada a la biodiversidad.<sup>13</sup>

---

<sup>8</sup>GONZALES, Juan y MEZA, José. Shenzhen, Zona Económica Especial: Bisagra de la Apertura Económica y el Desarrollo Regional Chino. En: revista latinoamericana de economía. Vol.; 40. No. 156, (Ene-Mar, 2009); p. 2 - 25.

<sup>9</sup> Ibid., pág.5

<sup>10</sup> Ibid., pág. 22

<sup>11</sup>GUALBERTO, Luciano. Ecológica modernización ganando hegemonía en el discurso ambiental: el caso de la Zona Franca de Manaus .En: Ambiente & Sociedade. Vol. XV, n. 2.(May-Ago.2012); p. 51-71

<sup>12</sup> Ibid., pag.51

<sup>13</sup> Ibid., pág.64

Por otra parte dentro del contexto nacional, se identificó la investigación “Incidencia de la certificación ISO 9001 en los indicadores de productividad y rentabilidad en empresas de zona franca-Barranquilla mediante análisis discriminante”<sup>14</sup>. Este proyecto tuvo como objetivo analizar el valor agregado del proceso de certificación ISO 9001 de las empresas del sector.

La metodología implementada fue cualitativa y cuantitativa, apoyado bajo la herramienta del cálculo multivariado, orientado al análisis de 11 empresas certificadas bajo esta norma.<sup>15</sup> Lo cual les permitió concluir que los resultados obtenidos son de gran precisión en lo que respecta a los dos periodos con un promedio superior al 80%, de la misma manera se obtuvo efectivamente la estadística donde se demostró la confiabilidad para pronosticar lo versátil que fueron estos indicadores financieros. También se pudo analizar las diferencias significativas frente a los periodos observados con respecto a la norma de certificación ISO 9001 en el mejoramiento de indicadores de productividad y rentabilidad con la que se comprueba la efectividad de indicadores propuestos.<sup>16</sup>

Otro estudio analizado a nivel nacional, se denomina “El riesgo de los contratos de concesión en Colombia, su desarrollo por medio del régimen de zonas francas. Una mirada desde el derecho internacional a la inversión”<sup>17</sup> en donde se planea aplicar las herramientas jurídicas desde las normas sobre protección a la inversión internacional en Colombia. Esta investigación tiene como hipótesis puntual: “la implementación de reguladores o medidas por parte del Estado que tengan como efecto el detrimento de una inversión en una concesión portuaria bajo el régimen de zona franca permanente especial ZFPE.” La cual se desarrolla de manera descriptiva, para tener como conclusión que: una vez identificada la medida o las medidas que dieron lugar a la cancelación de la calificación como usuario industrial de servicios de zona franca permanente especial portuaria.

“El inversionista deberá demostrar que esas medidas tienen como efecto la pérdida del valor de la inversión derivada de la eliminación de los beneficios derivados de ella o de ellas. Además, que estas medidas rompieron con las expectativas legítimas a las que la declaratoria mencionada y la obtención de la concesión portuaria dieron lugar. A partir de este estudio económico, el análisis deberá girar en torno a la medida o medidas como tal. En ese sentido, en caso de que la medida no haya sido expedida conforme al debido proceso, con transparencia, publicidad y en general de acuerdo con las leyes internas, se tendrá una medida ilegal que podría ser óbice para que la misma diera lugar a una expropiación ilegal. Aparte de lo anterior, uno de los elementos más

---

<sup>14</sup> FONTALVO, Tomas. MORELOS, José. MENDOZA, Adel. Incidencia de la certificación ISO 9001 en los indicadores de productividad y rentabilidad en empresas de zona franca-Barranquilla mediante análisis discriminante. En: UIS Ingenierías. Vol.11, No. 2(dic 2012); p. 215-225.

<sup>15</sup> *Ibíd.*, pág.4

<sup>16</sup> *Ibíd.*, pág.8

<sup>17</sup> BERNAL, C, Diego. “El riesgo de los contratos de concesión en Colombia, su desarrollo por medio de régimen de zonas francas. Una mirada desde el derecho internacional a la inversión.”

importantes será la existencia de una compensación pronta, adecuada y efectiva. Sin embargo, la regla general en las expropiaciones indirectas y más precisamente en las expropiaciones regulatorias es que no hay una compensación por parte del Estado, porque no hay un reconocimiento "prima facie" de la existencia de la expropiación. Uno de los puntos más importantes del análisis -definitivamente- se deberá encaminar a demostrar la existencia de una expectativa legítima por parte del inversionista derivado de la calificación de los UIBS (United International Business schools) y de las declaratorias de existencia de Zonas Francas, las cuales tienen un término (con excepción de las calificaciones como UIBS por parte de los usuarios operadores). A partir de lo anterior, el argumento estaría encaminado a establecer que el inversionista con base en la Resolución de la DIAN realizó unos planes y unas inversiones proyectadas a ciertos números de años que a consecuencia de otra medida de esa u otra institución fueron defraudados".<sup>18</sup>

De la misma forma, se analizó la investigación "Propuesta para la evaluación integral de impactos urbanos regionales en la ubicación de zonas francas en Tunja"<sup>19</sup> bajo el objetivo general:

"Definir criterios de análisis y evaluación integral de impactos urbanos regionales generados por el establecimiento y localización de ZF en una ciudad intermedia. Caso ZF Agroindustrial y de Servicios en Tunja.

Objetivos específicos:

- Identificar las tipologías de Zonas Francas y analizar los criterios tradicionales o clásicos empleados para su localización a nivel nacional e internacional.
- Definir con enfoque de integralidad, los criterios necesarios para la evaluación de Impactos locales y regionales generados por la implantación de zonas francas en Tunja.
- Identificar, analizar y evaluar los diferentes tipos de impactos atribuibles a la implantación de zonas francas agroindustrial y de servicios en Tunja.
- Proponer lineamientos y recomendaciones tendientes a la evaluación integral de impactos locales y regionales, producidos por la implantación y localización de Zonas Francas en ciudades intermedias.<sup>20</sup>

Así mismo, se planteó la hipótesis de "¿los criterios empleados actualmente para la localización y evaluación de ZF en ciudades intermedias son suficientes para determinar los impactos generados sobre el territorio y su ordenamiento a escala local y regional?".<sup>21</sup> Se desarrolló bajo la metodología interpretativa, descriptiva propositiva. Para concluir los autores aseguran que el buen planteamiento de una evaluación debe contener tres criterios: sistema físico, sistema social - cultural y

---

<sup>18</sup> Ibíd., pág. 4

<sup>19</sup> CATOLICO, Gloria. Propuesta para la evaluación integral de impactos urbanos regionales en la ubicación de zonas francas en Tunja. En: universidad nacional de Colombia.(2013)

<sup>20</sup> Ibíd., pág. 1

<sup>21</sup> Ibíd., pág. 2

sistema económico; los cuales son fundamentales para evidenciar los impactos regionales y locales.<sup>22</sup>

Referente a trabajos desarrollados en materia de zonas francas a nivel local, se detectó el estudio “Las Zonas Francas y su implementación en el departamento de Risaralda”<sup>23</sup> basado en el objetivo “Proponer la viabilidad del establecimiento de una de estas en el departamento de Risaralda”<sup>24</sup>. Se desarrolló bajo la metodología cualitativa y cuantitativa; esta investigación permitió concluir:

La implementación de una zona franca en el departamento traería consigo múltiples beneficios para la ciudad de Pereira y para el Departamento además al entorno del eje cafetero reconociendo que uno de los principales focos de interés, en materia de inversión extranjera, se dirige a proyectos de esta índole, aprovechando las inmejorables condiciones comparativas del eje cafetero y su conectividad con el puerto de Buenaventura, el futuro de Buga, la salida al océano Atlántico por el río Atrato, el Ferrocarril de occidente, la navegación del río Cauca y el sistema aeroportuario regional (Cartago, Pereira, Palestina y el Edén). Las zonas francas son centros de logística que logran sinergias y economías de escala. Las zonas francas son proyectos dinamizadores de la economía por lo tanto la implementación en el departamento sería un generador de empleo. Sin importar el tipo de zona franca atrae una inversión importante de capital nuevo y tecnologías de punta que darían un gran aporte al desarrollo del Departamento. Las zonas francas si se conciben de manera seria y responsable logran ser un elemento aportante del desarrollo social y sostenible de la región o del entorno donde se ubique. Es una oportunidad de nueva inversión para pequeñas empresas y para iniciativas nuevas dándoles ventajas comparativas y competitivas respecto a las mismas empresas que se ubican en el territorio nacional. En el departamento de Risaralda desde hace más de 20 años, las secretarías de planeación han visualizado como uno de los proyectos estratégicos el establecimiento de una zona franca industrial y de servicios y los estudios de los planes estratégicos 2019 y 2032 la enmarcan en el corredor Cerritos-Puerto Caldas-Caimalito. Es necesario socializar un poco más la ley 1004 y decreto 383 entre los inversionistas regionales y nacionales para que implementen en Pereira un parque industrial donde los industriales y nuevos empresarios puedan establecerse, dado que hoy se tiene toda la voluntad política para tal fin.<sup>25</sup>

Continuando en el ámbito local se observó la investigación titulada “Beneficios fiscales que tienen derecho las empresas industriales del sector metalmeccánico de Pereira y Dosquebradas al radicarse en la Zona Franca Internacional de

---

<sup>22</sup> Ibíd., pág. 2

<sup>23</sup> CARDONA, Heberto. GALVEZ, Lina. HENAO, Jorge. MONTOYA, Yuliana. Pereira, 2009. Las Zonas Francas Y Su Implementación En El Departamento De Risaralda. Universidad libre, facultad de ingenierías. Especialización en alta gerencia

<sup>24</sup> Ibíd., pág.

<sup>25</sup> Ibíd., pág.70

Pereira S.A.S”<sup>26</sup> se enfoca hacia los beneficios de impuestos (IVA) tributos y aduanas de las empresas que prestan este servicio tanto a nivel local y nacional. Esta investigación fue realizada de manera descriptiva y se realizaron encuestas a las empresas de este sector.<sup>27</sup> Como conclusiones se obtuvo que:

- La mayoría de las empresas del sector metalmecánico se encuentran interesadas en instalarse en zona franca ya que importan y exportan sus productos y por lo tanto conocen el comercio internacional.
- La mayoría de las empresas encuestadas han escuchado mencionar la Zona Franca Internacional de Pereira S.A.S, ya que por los medios de comunicación o por visitas realizadas por los encargados de la Zona Franca.
- La mayoría de las empresas encuestadas no conocen los requisitos o requerimientos que deberían cumplir al instalarse en una Zona Franca.
- Al realizar las encuestas se pudo detectar que el 60% de las empresas encuestadas conocen los beneficios tributarios de RENTA, IVA y MUNICIPALES.
- Una de las falencias que se notó en el trabajo de investigación fueron los pocos beneficios en materia de impuestos municipales, ya que ha sido muy poca la información que se ha dado y las empresas no sabían de dichos beneficios.
- Las 30 empresas encuestadas del sector metalmecánico podrían competir a nivel mundial con sus productos ya que son utilizados universalmente y servirían para cualquier parte del mundo.
- Se llegó a la conclusión de que se podría trabajar con esas 30 empresas capacitándolas sobre todo lo relacionado con la zona franca internacional de Pereira, ya que muchas de ellas están muy interesadas en conocer los requisitos para instalarse en ella.<sup>28</sup>

Para terminar de contextualizar el ámbito local se analiza el estudio titulado “Ventaja competitiva por diferenciación de la Zona Franca Internacional de Pereira”<sup>29</sup> mediante el objetivo general de determinar la ventaja competitiva por diferenciación de esta. El desarrollo del estudio se efectuó a través de la recolección y análisis de información, además de la observación de documentos de investigación, junto con el apoyo de expertos en materia de zonas francas, para luego construir un modelo desarrollado bajo la teoría de las cinco fuerzas de Michael Porter.<sup>30</sup> Dicho estudio permitió concluir que basados en esta

---

<sup>26</sup> CASTAÑO, Lorena A. MARÍN, David A. MUNÉVAR, Jhon J. RODRÍGUEZ, Claudia M. “Beneficios fiscales que tienen derecho las empresas industrial del sector metalmecánico de Pereira y Dosquebradas al radicarse en la Zona franca Industrial de Pereira S.A.S. Pereira”.

<sup>27</sup> *Ibíd.*, 12

<sup>28</sup> *Ibíd.*, 29

<sup>29</sup> ECHEVERRI GUTIÉRREZ, Paola Andrea. GÓMEZ CAICEDO, Sara María. Ventaja competitiva por diferenciación de la Zona Franca Internacional de Pereira. Pereira, 2014, 132p. Trabajo de Grado (Ingeniería Comercial). Universidad Libre Seccional Pereira. Faculta de Ingeniería

<sup>30</sup> *Ibíd.*, p. 5

metodología el sector de las zonas francas colombianas es altamente competitivo, apuntado como variable trascendental la rivalidad entre competidores, seguido de las amenazas de nuevos competidores, representa la segunda variable con mayor incidencia en este sector, lo que indica que existen barreras altas para sus nuevos integrantes debido a que tienen que cumplir con unos requisitos bastantes rigurosos. De otro lado las fuerzas menos representativas hacen referencia al poder de negociación de los proveedores y compradores, y la menos significativa a la amenaza de productos sustituidos. Así mismo se resaltó la importancia de no implementar más zonas francas en el país, entre tanto no se tenga plena certeza de que las ya existentes se encuentran en pleno desarrollo. De la misma manera unos de los mayores impactos generados por esta zona franca es la creación de empleo para el sector Caimalito acompañado con su proyecto de mejoramiento urbano aprovechando que la zona franca es una de las más representativas a nivel nacional por sus buenas practicas.<sup>31</sup>

Los antecedentes mencionados anteriormente permiten evidenciar que la implementación de una zona franca puede impactar varios aspectos, permitiendo mejorar variables del entorno para que la región sea más competitiva y productiva, sin embargo no todos los territorios tienen la facilidad para su implementación o no cuentan con una ubicación geográfica estratégica que exalten los potenciales de estas zonas y les permita cumplir con los objetivos para lo cual serian creadas.

Así mismo es importante resaltar que en los diferentes antecedentes se muestra que la creación de zonas francas ha permitido el desarrollo de las regiones, la actualización de tecnología de punta, la optimización de procesos productivos, la generación de empleo, promueve la mejora de la infraestructura vial, el desarrollo de las pymes e incentiva la inversión extranjera.

## **2.2 Descripción del problema**

La Zona Franca es definida como un instrumento del Gobierno, que promueve el desarrollo empresarial en todas las regiones del país a través de estímulos (tributarios, Aduaneros y de comercio exterior) para la creación de empresas competitivas con producción destinada al mercado nacional e internacional.<sup>32</sup>

En el año 1959 cuando se inauguró la Zona Franca de Barranquilla, durante el inicio de sus actividades, el entusiasmo de la población Colombiana fue de gran acogida,

---

<sup>31</sup> Ibíd., p. 25

<sup>32</sup> HERNÁNDEZ AMÍLKAR. Póngale el ojo a las Zonas Francas {En línea} publicado el día: 15 de marzo 2012 {consultado el día: 06 de octubre de 2014}. Disponible en: (<http://www.revistacredencial.com/credencial/content/p-nganle-el-ojo-las-zf-zonas-francas>)

ya que sus expectativas apuntaban a la solución de sus problemas económicos. El impacto generado por esta ZF (Zona Franca) permitió el impulso de más de estas en diferentes ciudades del país, debido a su gran aporte.<sup>33</sup> No obstante, en la actualidad, Colombia presenta un índice de saturación en este régimen, para un total de 98 zonas francas para el año 2014 según Mincit,<sup>34</sup> llevando este sector a una economía inestable, ya que todas estas no se encuentran operando en su totalidad, ni están generando el desarrollo esperado en cuanto al impacto social, desarrollo de la industria, transferencia de tecnología, infraestructura, entre otros aspectos.

Muchas de las Zonas Francas han logrado cumplir con la meta de inversión en un 140%, sin embargo han presentado un déficit del 48% en la creación de empleo<sup>35</sup>; siendo este uno de los principales factores que retrasa el pleno desarrollo de las zonas francas, como evidencia de esto, según un informe de LEGIScomex<sup>36</sup> estas han logrado generar 97.984 empleos en 60 municipios, cifra que impacta negativamente conociéndose que estas abarcan el 60% del territorio nacional, haciendo que este sector no genere la competitividad deseada.

De otro lado, uno de los pronósticos que se pueden afirmar con seguridad, es el desmantelamiento de zonas francas, como se puede observar en dos de los informes generados por Mincit (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo)<sup>37</sup>, ya que para el 11 de febrero de 2014, Colombia contaba con 101 zonas francas; sin embargo para el mes de Septiembre del mismo año pasaron a ser 98, lo que permite evidenciar que si estas se continúan creando de una manera prematura, lo único que lograrán, será que los inversionistas extranjeros prefieran radicarse como una Zona Franca Permanente Especial, puesto que las zonas francas permanentes, no demuestran la competitividad necesaria, retornando a las causas del problema.

En la actualidad las empresas ubicadas en las zonas francas se ven afectadas por la globalización, ocasionando que estas últimas deban ofrecer a los empresarios allí ubicados, las garantías necesarias en cuanto a ubicación, infraestructura en general, desarrollo de tecnología, facilidad de negociación en el comercio exterior y estabilidad jurídica, con el fin de contribuir a su expansión y a que estas incursionen

---

<sup>33</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Informe de Zonas Francas antes de la ley 1004. Septiembre 30 de 2014.

<sup>34</sup> *Ibíd.*, p. 4.

<sup>35</sup> Portafolio. Zonas francas: bien en inversión, lentas en empleo. En: Portafolio.co. Bogotá: (24 de feb, 2014).

<sup>36</sup> Proexport. Las zonas francas generan 97.894 empleos en 60 municipios. {En línea}. Fecha. {16 octubre de 2014}. Disponible en: (<http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/L/las-z-f-generan-empleo-oct-6-14-1not/las-z-f-generan-empleo-oct-6-14-1not.asp?CodSubseccion=306&numarticulo=&CodSeccion=190>).

<sup>37</sup> Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe de Zonas Francas. {En línea}. Fecha. {16 de octubre 2014}. Disponible en: ([file:///C:/Users/jhonier/Downloads/Informe\\_ZF\\_PAGINA\\_WEB\\_-\\_Septiembre\\_30\\_de\\_2014%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/jhonier/Downloads/Informe_ZF_PAGINA_WEB_-_Septiembre_30_de_2014%20(1).pdf)).



en nuevos mercados, donde lo más probable es que tengan que afrontar a nuevos grandes competidores.

Por lo expuesto anteriormente, las zonas francas tienen que ser competitivas, relacionando las propiedades del entorno, con la razón social de las empresas que allí se ubican, garantizando así el potencial para ser competitivo y permitiendo el óptimo desarrollo de este sector, por tal motivo, se pretende a través de esta investigación responder a la pregunta ¿Cómo determinar la competitividad empresarial para las zonas francas permanentes en Colombia?

### **2.3 Formulación**

¿Cómo la aplicación de un modelo de competitividad empresarial puede aportar al desarrollo de las zonas francas permanentes en Colombia?

### **2.4 Sistematización**

- ¿Cuál es el estado del sector de las Zonas Francas Permanentes en Colombia?
- ¿Cuál es el nivel de competitividad de las Zonas Francas Permanentes en Colombia?

### 3. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta el fenómeno que se presenta en el país, donde existen 95 zonas francas, 66 especiales y 29 permanentes<sup>38</sup> y donde es evidente que estas no desarrollan todos los factores que les permiten manejar niveles de competitividad altos, se hace importante realizar una investigación conducente a la aplicación de un Modelo de Competitividad Empresarial para las Zonas Francas Permanentes en Colombia, ya que este es un sector que genera gran impacto no solo en la economía del país, sino a nivel social, vial, entre otros, puesto que trae consigo el aumento de factores que benefician a las poblaciones, generando empleo, inversión extranjera, desarrollo de tecnología, infraestructura, transporte, etc., tanto en el ámbito local, nacional e internacional.

La competitividad de las Zonas Francas permanentes en Colombia, permite aplicar conceptos relacionados con el comercio internacional y situaciones globales tales como: la internacionalización, economía, ámbito jurídico y calidad de vida; por otra lado también se estudia las situaciones internas en este sector, tales como los aspectos financieros, Infraestructura, Gestión empresarial, Ciencia y Tecnología, Innovación, localización, capital humano y empleo, adicional a ello este estudio observará a las empresas dentro de este sector, lo cual ayudará a identificar aquellas Zonas Francas Permanentes que aprovechan mejor los factores que les permiten desarrollar mayores ventajas competitivas.

Así mismo para dar cumplimiento a los objetivos propuestos se aplica “*el modelo de competitividad empresarial*” creado por Manuel Humberto Jiménez el cual afirma que la clave para la competitividad está en la gestión gerencial en todos los aspectos del negocio<sup>39</sup>, y se basa en 6 factores que permiten determinar la competitividad, los cuales son: Gestión Comercial, Gestión Financiera, Gestión de Producción, Ciencia y Tecnología, Internacionalización y Gestión Gerencial.

Para el desarrollo de esta investigación, se diseña un cuestionario estructurado a las Zonas Francas Permanentes en Colombia, una vez recolectada la información se calificarán (procede a la calificación de la mismas) dichos aspectos de acuerdo a la aplicación del modelo de competitiva empresarial propuesto, lo que el cual permite identificar en este sector cuales son las ZFP más competitivas del territorio nacional, para que aquellas que no tengan niveles de competitividad altos puedan crear una estrategia como la del Benchmarking para mejorar aquellos aspectos en los cuales son deficientes y logren alcanzar buenos niveles de competitividad.

---

<sup>38</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Op. cit., p. 4

<sup>39</sup> JIMÉNEZ RAMÍREZ, Manuel Humberto. Modelo de Competitividad Empresarial- {En línea} publicado el 7 de junio de 2006. {Consultado el 16 de octubre de 2015} Disponible en: (<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30400913>)

Así mismo los resultados de este estudio ofrece a los usuarios operadores enfocarse en factores que les permita desempeñar y optimizar la calidad de sus procesos, mejorar en la eficacia de la planeación generando estrategias de captación de nuevos mercados, atrayendo más inversión extranjera directa, mayor generación de empleos, impulsar la economía de la región y a su vez aportar al crecimiento nacional del país.

No obstante este proyecto desde una perspectiva académica permite la apropiación de los conocimientos adquiridos durante la carrera, así mismo garantiza la apropiación de técnicas y modelos que inciten la capacidad investigadora de los estudiantes. También prevé el material necesario para profundizar sobre la investigación o como pilar para encaminar investigaciones futuras.

## **4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1 Objetivo general**

Aplicar un modelo de competitividad empresarial para las Zonas Francas Permanentes en Colombia.

### **4.2 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico del sector Zonas Francas Permanentes en Colombia.
- Determinar el nivel de competitividad de las Zonas Francas Permanentes en Colombia.

## **5. MARCOS DE REFERENCIA**

### **5.1 Marco teórico**

Con el fin de contextualizar tanto el objeto de estudio como las teorías a aplicar para medir el nivel de competitividad de las zonas francas permanentes, se procede a definir que son estas, su división, usuarios, que es competitividad, tipos de ventaja competitiva y se hace referencia a algunos modelos.

#### **5.1.1 Zona Franca.**

Se define como un área delimitada dentro del territorio nacional donde se desarrollan actividades industriales de bienes y servicios, o actividades comerciales, bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera, y de comercio exterior. No obstante las mercancías ingresadas a este sector se consideran fuera del territorio aduanero nacional para efectos de impuestos en exportaciones e importaciones.

De otro modo su finalidad es ser instrumento de gran impacto para la creación de empleo y captación de nuevas inversiones de capital, ser un sector con un componente clave es decir que promueva la competitividad en la región, en donde se desarrollen procesos industriales altamente productivos y eficientes bajo los conceptos de seguridad, transparencia, tecnología, producción limitada, y buenas prácticas empresariales. Además facilita la venta simplificando procedimientos de comercio de bienes y servicios.<sup>40</sup>

Estos sectores se clasifican en Zonas Francas Permanentes, Zonas Francas Permanentes Especiales y Zonas Francas Transitorias.

Las Zonas Francas Permanentes (ZFP) hacen referencia a:

Un área en la cual se instalan múltiples empresas que gozan de un tratamiento tributario y aduanero especial y que es administrado por un usuario operador. Varias empresas pueden instalarse en una zona franca ya establecida, tipo parque industrial.

Según Diego Gaita, gerente de la Zona Franca de Bogotá, en entrevista para Legiscomex.com, las ZFP son áreas geográficas que no pueden tener un área menor a 20 hectáreas, para que dentro de esta se instalen empresas. También son de nominadas parque Industriales y deben ser dotadas de infraestructura

---

<sup>40</sup> ZAPATA, Edith. Régimen de Zonas Francas (En línea). (Fecha Publicación: 17 de Octubre de 2012). (Consultado: 21 de abril de 2015). Disponible en: ([http://www.aplicaciones-mcit.gov.co/colombiaprospira/wp-content/uploads/2012/11/2012-10-17-MINCOMERCIO\\_VDE\\_ZF\\_Valledupar.pdf](http://www.aplicaciones-mcit.gov.co/colombiaprospira/wp-content/uploads/2012/11/2012-10-17-MINCOMERCIO_VDE_ZF_Valledupar.pdf))

necesaria para que allí se instalen compañías y ejecuten su actividad industrial.<sup>41</sup>

Como segunda instancia, las Zonas Francas Permanentes Especiales (ZFPE):

Son aquellas que están autorizadas para que una empresa desarrolle sus actividades industriales o de servicios en un área determinada por la misma, siempre y cuando se trate de proyectos de alto impacto económico y social para el país, que cumplan con los requisitos de inversión y de empleo que establece el gobierno.

Gaitán afirma, que dentro de las ZFPE se califican una sola compañía para desarrollar una actividad industrial y que solo pueden tener usuarios industriales de bienes o usuarios industriales de servicios. Dentro de esta clase de ZF no pueden existir usuarios comerciales.<sup>42</sup>

Las Zonas Francas Transitorias (ZFT) hacen referencia a los terrenos donde se celebran eventos específicos tales como ferias, exposiciones, congresos o seminarios internacionales, este actúa de manera temporal, cuya finalidad es que las mercancías evadan las barreras comerciales.<sup>43</sup>

Por consiguiente, el objeto de esta investigación son las ZFP, las cuales actualmente en Colombia son un total de 29.<sup>44</sup>

### **5.1.2 ¿Qué es la competitividad?**

Para contextualizar el tema, se expone los puntos de vista de algunos autores sobre la importancia de la competitiva en las tendencias de un mundo globalizado.

Según Joseph Fiault,<sup>45</sup> la competitividad está asociada a la productividad de las empresas, pero en muchos casos tiende a subestimarse debido a que es un concepto gerencial ambiguo, que en ocasiones no se abarca desde todos los puntos de vista posibles, por eso el autor plantea todos los criterios y parámetros para que la competitividad se presente de una manera eficiente y con calidad, ya que este último es otro concepto que va implícito a la productividad y que apunta a la competitividad.

---

<sup>41</sup> Legiscomex.com. Clases de Zonas Francas. {en línea} fecha de publicación: 12 de septiembre de 2013 {consultado el 21 de abril de 2015} Disponible en: <http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/C/clases-zonas-francas-rci278/clases-zonas-francas-rci278.asp>

<sup>42</sup> Ibíd.

<sup>43</sup> Ibíd.

<sup>44</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Op. cit., p. 4

<sup>45</sup> FIAULT, Joseph. La Productividad: Un Concepto Gerencial de Calidad y Competitividad. Primera Edición. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas. 1p.

De otro lado, Carlos Scheel Mayenberger<sup>46</sup>, plantea un modelo con un enfoque hacia la competitividad denominado el CompStrat, este consiste en sumergir al lector en una diversidad de casos a nivel mundial de las empresas más exitosas y competitivas, con la particularidad de que el interesado decidirá por voluntad propia el tipo de competitividad a aplicar según las características de la organización, entre estas se tiene: Hipercompetitividad, complementariedad, competitividad colaborativa, coadaptabilidad, competitividad basada en core competencias, Monitor Group, competitividad Clásica y Competitividad en la Zona de cero tiempo.

Este autor, busca apoyar los empresarios de las Pymes más afectadas por su desarrollo hacia la competitividad, argumentando que uno de los primeros pasos para lograrlo es romper los paradigmas tradicionales y dejar atrás las estrategias habituales, apuntar a la innovación, teniendo en cuenta que las estrategias que funcionaron en el pasado muy probablemente no lo sean en el presente, además explica cómo desarrollar e implementar el pensamiento estratégico que le permitirá pasar de terrenos locales a globales a través de casos prácticos aplicados por multinacionales.

Otros autores como Alejandro E Lerma Kircher, Jorge Oswaldo Kuntzy Lizaola, indican que la competitividad en términos comerciales se refiere a:

...la posibilidad de triunfar sobre otros oferentes cuando confrontándose con los productos se tiene un alta probabilidad de salir victoriosos, favorecidos por la compra del consumidor. La competitividad en el ámbito del comercio exterior se puede tomar desde dos aspectos:

Macroestructural: se refiere a las condiciones básicas y generales del país o región, para que las empresas puedan operar con eficiencia.

Microestructural: Que comprende las condiciones a nivel empresa y producto, que pueden hacer que la mercancía se desplace exitosamente en los mercados meta. <sup>47</sup>

### **5.1.3 Tipos de Ventaja Competitiva.**

El concepto de ventaja competitiva hace referencia a cualquier característica particular de la empresa que le permite distinguirse de los demás competidores del sector mejorando sus utilidades. Se conocen tres tipos de ventaja competitiva:

---

<sup>46</sup> SCHEEL MAYENBERGER, Carlos. Competencia en Arenas Globales: Un enfoque Metodológico para lograr alta competitividad. Primera Edición. México, D.F: Trillas, S.A, 2000. 5,16-25p.

<sup>47</sup>Lerma Kircher, Alejandro E. Oswaldo Kuntzy Lizaola, Jorge Oswaldo. Comercio internacional: metodología para la formulación de estudios de competitividad empresarial, guía práctica. Colonia del Valle: ECAFSA. 2000. 30p.

- Ventaja en costos: Regularmente este tipo de ventaja competitiva está asociada con economías de escala, sin embargo este tipo de ventaja consiste en la implementación de sofisticadas infraestructuras para la eficiente producción de productos, logrando la obtención de grandes volúmenes que permitan la reducción en costos y así tener una defensa ante la competencia.<sup>48</sup>
- Ventaja de diferenciación: Esta hace mención a las características del producto o de la empresa es decir a el diseño o marca del mismo, tecnología o en la calidad del servicio al cliente.<sup>49</sup>
- Ventaja de alta segmentación: Este tipo de ventaja permite tener un enfoque más claro con un cumplimiento de los objetivos de manera más eficiente y eficaz, ya que gran parte de los competidores ofertan a un mercado muy general, por ende la aplicación de la alta segmentación permitirá disminuir el riesgo de factores como el de ser un producto o servicio sustituto.<sup>50</sup>

#### 5.1.4 Modelos de competitividad:

Para conocer la Zona Franca permanente más competitiva en Colombia, es necesario interactuar con modelos de competitividad tanto a nivel país, como a nivel regional. A continuación se presentaran 4 modelos a nivel país, 2 a nivel regional y el modelo a utilizar planteado por Manuel Humberto Jiménez.

El primer modelo a nivel país, hace referencia a la metodología diseñada por Michael Porter y adoptada por el Foro Económico Mundial, la cual considera 188 variables y son agrupadas en 12 factores los cuales son: 1) Instituciones, 2) Infraestructura, 3) Estabilidad macroeconómica, 4) Salud y 5) Educación primaria, 6) Educación superior y capacitación, 7) Eficiencia de los mercados de bienes, 8) Eficiencia de los mercados laborales, 9) Sofisticación del mercado financiero, 10) Disposición tecnológica, Tamaño del mercado, 11) Sofisticación de los negocios e 12) Innovación.<sup>51</sup>

El segundo modelo a nivel país, llamado el diamante de Porter y sus diferenciaciones; hace énfasis en los siguientes cuatro aspectos: 1) Condiciones de los factores, 2) Condiciones de la demanda, 3) Sectores afines y auxiliares) y 4) Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

<sup>48</sup> RAMOS SÁNCHEZ. Daniel. Las Ventajas Competitivas y los Profesionistas en México. México, D.F: Instituto Politécnico Nacional, 2010, Pág. 20

<sup>49</sup> *Ibíd.*, p. 21

<sup>50</sup> *Ibíd.*, p. 22

<sup>51</sup> Díaz Sánchez, Hugo Ernesto, Conceptualización y antecedentes teóricos de la competitividad internacional y regional: un asunto territorial. {En línea} En: Suma de negocios. Vol. 1., No 2 (dic,2010); Pág.97 {consultado el 5 de mayo de 2015} Disponible en: ([http://www.konradlorenz.edu.co/images/stories/suma\\_negocios/Vol1\\_No.2/6\\_Competitividad.pdf](http://www.konradlorenz.edu.co/images/stories/suma_negocios/Vol1_No.2/6_Competitividad.pdf))



El tercer modelo a nivel país fue utilizado por el Instituto de Desarrollo por la Gerencia (IMD) que incluye 134 variables, las cuales están conformadas por 4 factores: 1) Desempeño Económico, 2) Eficiencia Gubernamental, 3) Eficiencia de Negocios, 4) Infraestructura. Cabe resaltar que dentro de cada factor se incluyen varios sub-factores.<sup>52</sup>

El Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID) de la Universidad Nacional, determino un modelo de competitividad departamental donde hace énfasis en las siguientes variables: 1) Infraestructura/localización, 2) Recursos Naturales, 3) Capital humano y empleo, 4) Empresas, 5) Innovación, 6) Instituciones, 7) Gestión del gobierno, 8) Inserción en la economía mundial, 9) Crecimiento económico, 10) Competitividad externa, 11) Calidad Humana.<sup>53</sup>

Otro estudio a nivel departamental fue adelantado por la Cámara de Comercio de Bogotá, Bucaramanga, Medellín y la confederación de Cámaras de Comercio (Confecámaras). Para desarrollar este estudio se utilizaron los siguientes factores y sub-factores: 1) Fortaleza de la economía, 2) Internacionalización, 3) Gobierno e instituciones, 4) finanzas, 5) Infraestructura y tecnología de información y comunicación, 6) Gestión empresarial, 7) Ciencia y tecnología, 8) Recurso Humano, 9) Medio ambiente.<sup>54</sup>

El modelo de los nueve factores de Cho, mide la competitividad a nivel país, como su nombre lo indica son nueve factores los cuales son agrupados por los Factores Físicos: Dotación de recursos, Entorno empresarial, Industrias relacionadas y afines, demanda local; los Factores Humanos: Trabajadores, empresarios, profesionales, políticos, y el factor de los eventos oportunos.

El modelo a utilizar en esta investigación fue desarrollado por Manuel Humberto Jiménez en donde analizo los modelos a nivel país y departamental anteriormente mencionados y desarrollo el siguiente modelo a nivel empresarial donde hace énfasis a los siguientes factores: 1) Gestión Comercial, 2) Gestión financiera, 3) Gestión de Producción, 4) Ciencia y tecnología, 5) Internacionalización, 6) Gestión Gerencial.<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup> Castaño Montes, Leidy Yeny., Gutiérrez Castro, Angélica María. Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana centro occidente AMCO {en línea}. {Consultado el 5 de mayo de 2015} Pereira, 2011, 219p.Trabajo de grado (Ingeniería Industrial) Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Disponible en: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2041/1/658406C346.pdf>

<sup>53</sup> Jiménez Ramírez, Manuel Humberto. Modelo de Competitividad Empresarial, Op. P. 119

<sup>54</sup> Ibíd. p. 120.

<sup>55</sup> Ibíd. p. 121.

Este resalta en su modelo el factor predominante que determina la competitividad de una empresa, lo cual radica en la capacidad de toma de decisiones de la “Gerencia”, ya que los gerentes son los que deben analizar el entorno, los productos y la competencia para decidir el rumbo a seguir.

Teniendo en cuenta los factores anteriores de competitividad empresarial desarrollado por Manuel Humberto Jiménez, este modelo se define por:

Competitividad:  $GG. (GC. + GF. + GP. + CT + I)$ .

Donde:

GG. = Gestión Gerencial.

GC. = Gestión Comercial.

GF. = Gestión Financiera.

GP. = Gestión de Producción.

CT. = Ciencia y Tecnología.

I = Internacionalización.

Cada factor se califica con un puntaje máximo, que para cada caso es:

GC. = 30 puntos.

GF. = 20 puntos.

GP. = 20 puntos.

CT. = 10 puntos.

I = 20 puntos.

Teniendo como puntaje máximo 100 puntos.

El factor Gestión Gerencial se calificara entre los valores 0 y 1.

Con los puntajes obtenidos, la competitividad de la empresa se calificará por la siguiente escala:

0-69: No competitiva.

70-79: Baja competitividad.

80-89: Competitiva.

90-100: Muy competitiva.

### 5.1.5 Estado Actual De Las Zonas Francas Permanentes:

Cabe resaltar, que este es un sector atractivo debido a los múltiples beneficios que este régimen presenta, empresas de Call centers, empresas públicas como el Sena trabajan día a día por la mejoría en sus programas de bilingüismo, logística, comercio internacional y por supuesto en materia de zonas francas. Por otra parte lo que se pretende por parte de las empresas participantes de los proyectos es la competitividad y formarse como clúster en torno a sus actividades económicas, por ejemplo los clústeres más demandados son: la construcción, la medicina y los call center.

De otro lado hay cuatro tipos de competitividad según Dorsey tales como: Activos intangibles es decir las marcas o bien sea patentes o licencias que permite a la empresa tener una diferenciación ante lo que él denomina marcas blancas. También se tiene los costes de cambio este tipo de ventaja se produce por la innovación de algún producto el cual supera los beneficios al darse el cambio, de esta forma se logra la fidelización de los clientes.

Adicional a ello se tiene el efecto red el cual se da cuando el precio de los productos asciende cuando el número de usuarios de un servicio incrementa, por ultimo esta la ventaja en coste dirigido regularmente a las economías de escala donde el costo de producir un producto disminuye por los altos volúmenes de producción permitiendo disminuir su precio ante la competencia.

Siendo las más apetecidas para estas labores “la industria con un 51%, agro con 18 %, servicios portuarios 13%, salud 10 %, BPO, KPO, ITO 5% y generación de energía con el 3%.”

## 5.2 Marco conceptual

- **Tipos de Usuario:** “De acuerdo al Decreto 4051 del 23 de octubre del 2007 del Ministerio de Hacienda y Crédito Público, la calidad de Usuario Industrial de Bienes, de Usuario Industrial de Servicios o de Usuario Comercial se adquiere con la calificación expedida por el Usuario Operador quien debe enviar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), copia del acto de calificación dentro de los dos (2) días hábiles siguientes a su expedición”<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Legiscomex.com. Tipos de usuario operador. {en línea} fecha de publicación: 12 de septiembre de 2013 {consultado el 12 de Mayo de 2015} Disponible en: (<http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/T/tipos-usuario-zonas-francas-rci278/tipos-usuario-zonas-francas-rci278.asp>)

Aun así se define cada tipo de usuarios de la siguiente manera:

- **Usuario operador:** Es la persona encargada de la gestión y administración de las zonas francas y además el encargado de emitir la calificación ante los demás usuarios.
- **Usuario industrial de bienes:** Este usuario hace alusión a aquella persona con la autorización para la producción, transformación y ensamblado de las materias primas.
- **Usuario industrial de servicios:** Es un tipo de agente externo que presta servicios tales como los call center, los BPO, Clínicas, servicios logísticos entre otros.
- **Usuario comercial:** Este tipo de usuario, es el encargado del desarrollo de la parte de mercadeo, la comercialización, almacenamiento y/o conservación de bienes.
- **Aduana:** “Oficina pública, establecida generalmente en las costas y fronteras, para registrar, en el tráfico internacional, los géneros y mercaderías que se importan o exportan, y cobrar los derechos que adeudan”<sup>57</sup>
- **Inversión Extranjera Directa (IED):** Se considera inversión extranjera directa a todos los flujos de capital provenientes del extranjero para invertir dentro del territorio nacional incluidos los sectores de las zonas francas.

### 5.3 MARCO ESPACIAL Y TEMPORAL

Gracias a los incentivos que brinda la economía colombiana a las Zonas Francas y los beneficios que tienen en materia de impuestos, comercio exterior, de inversión extranjera, entre otros; según la Comisión Intersectorial de Zonas Francas (CIZF) para el año 2014 ha declarado 29 Zonas Francas Permanentes<sup>58</sup>.

Para el desarrollo de esta investigación se aplicara el modelo de competitividad empresarial a 17 Zonas Francas Permanentes en Colombia, las cuales se encuentran divididas por regiones de la siguiente manera:

---

<sup>57</sup> Real Academia Española. {En línea}. Fecha {12 de mayo de 2015}. Disponible en: (<http://lema.rae.es/drae/?val=aduana>).

<sup>58</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Op. cit., p. 4

**Cuadro 1.**Ubicación de las Zonas Francas.

REGIÓN	NOMBRE ZONA FRANCA Y UBICACIÓN
Región Andina.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zona Franca Metropolitana (Ubicada en el municipio de Cota-Cundinamarca).</li> <li>• Zona Franca de Occidente (Mosquera, Cundinamarca).</li> <li>• Zona Franca de Tocancipá S.A (Tocancipá, Cundinamarca).</li> <li>• Zona Franca INTEXZONA S.A (Cota, Cundinamarca).</li> <li>• Zofrandina S.A.S (Gachancipa, Cundinamarca)</li> </ul>
Región Caribe.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zona Franca Brisa. S.A (Dibulla, La Guajira).</li> <li>• Zona Franca Palermo. (Corregimiento Palermo, Magdalena).</li> <li>• Zona Franca Parque Industrial DEXTON S.A (Cartagena, Bolívar).</li> <li>• Zona Franca Puerta de las Américas. S.A (Cartagena, Bolívar).</li> <li>• Zona Franca Internacional del Atlántico, ZOFIA. (Galapa, Atlántico).</li> <li>• Zona Franca Permanente Santelca (Turbana, Cartagena).</li> <li>• Zona Franca Parque Central S.A.S (Turbaco, Bolívar)</li> </ul>
Región Occidental.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zona Franca Internacional de Pereira. (Pereira, Risaralda).</li> <li>• Zona Franca Permanente de Urabá S.A.S (Apartado, Antioquia).</li> <li>• Zona Franca Internacional Valle de Aburrá S.A.S ZOFIVA S.A.S (Caldas, Antioquia).</li> <li>• Zona Franca Industrial y Logística de Ibagué (Ibagué-Tolima).</li> </ul>
Región Pacífico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zona Franca del Pacífico S. A ( Palmira Valle)</li> </ul>

**Fuente.** Elaboración propia, con base en la información suministrada en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.<sup>59</sup>

El desarrollo de esta investigación se llevará a cabo en el segundo semestre del año 2015 y primer semestre del año 2016.

<sup>59</sup> Ibid. p. 1.

## 5.4 MARCO LEGAL

**Cuadro 2.** Normatividad de las zonas francas

<b>Ley, Decreto y/o Resolución</b>	<b>Objeto</b>	<b>A qué hace referencia</b>
Decreto 2685 de 1999 Estatuto Aduanero.	Por el cual se modifica la legislación aduanera.	Política que facilitad las negociaciones con el comercio exterior en materia de inserción económica de Colombia a nuevos mercados, optimizando los procesos de operación.
Ley 1004 de 2005.	Por el cual se modifican un régimen especial para estimular la inversión y se dictan otras disposiciones.	Tiene como finalidad la promoción del régimen especial dejando en claro los objetivos de estos proyectos.
Resolución 4240 de 2000.	Por el cual se reglamenta el decreto 2685 de diciembre 28 de 1999.	Se da para la aplicación del decreto 385 de 1999 donde todas las actividades se deben registrar por medio del sistema informativo aduanero, si algunas administraciones carecen de sistemas informáticos se hace de manera manual bajo la supervisión del Director de Adunas.
Decreto 383 de 2007.	Por el cual se modifica el Decreto 2685 de 1999 y se dictan otras disposiciones.	Este decreto define claramente a una zona franca como un proyecto para la generación de empleo y la promoción de la ciudad en materia de inversión y competitividad
Resolución 001 del 3 de diciembre 2007.	Por el cual se expide el reglamento de funcionamiento de la Comisión Intersectorial de Zonas Francas.	Hace referencia al poder que se le atribuyo a la comisión intersectorial de zonas francas para hacer su propio reglamento.
Resolución 3038 del 14 de diciembre 2007.	Por el cual se determina la Secretaria Técnica de la Comisión Intersectorial de Zonas Francas.	Se hacen modificaciones a los regímenes especiales para atraer más inversión acompañada de la creación de la secretaria técnica para apoyar a la comisión intersectorial de zonas francas.
Decreto 4051 de 2007.	Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2685 de 1999 y se dictan otras disposiciones.	Se empleó para la distinguir a las zonas francas permanentes y la clasificación de los usuarios operadores, además tener en cuenta las normatividades vigentes para la generación de empleo directo, como indirecto y los conceptos referentes a este régimen.

## Continuación cuadro 2. Normatividad de las Zonas Francas

<b>Ley, Decreto y/o Resolución</b>	<b>Objeto</b>	<b>A qué hace referencia</b>
Resolución 00830 del 28 de noviembre de 2008.	Por el cual se modifica parcialmente la resolución 4240 de 2000.	Es una resolución para la constante auditoria de las zonas francas con respecto a la inversión, generación de empleos, y en caso de que se aplique la renta líquida; así mismo la documentación pertinente de los inventarios una vez al año.
Resolución 9254 de 2008.	Por el cual se modifica parcialmente la resolución 4240 de 2000.	Es una resolución que rige directamente al operador logístico quien es el único con la autoridad para la administración y toma de decisiones del régimen.
Resolución 0432 de 2008.	Por el cual se crea el Comité de apoyo a la Secretaría Técnica de la Comisión Intersectorial de Zonas Francas y se adoptan otras determinaciones.	Por medio de esta se le establecieron nuevas funciones a la Comisión Intersectorial de Zonas Francas como: la de analizar, evaluar y estudiar los proyectos ya constituidos para la continuidad o desmantelamiento de los mismos y la aprobación o negación del plan maestro de estos sectores.
Resolución 1288 de 2008.	Por medio de la cual se modifica y adiciona la Resolución No. 0432 de febrero de 2008.	Se crean los parámetros para el pleno funcionamiento de la Secretaría Técnica
Decreto 780 de 2008.	Por el cual se adiciona el Decreto 2685 de 1999.	Establece los parámetros para la creación de una zona franca dentro del área geográfica del territorio nacional, con el requisito de que tienen que estar operando más de cinco empresas que puedan ser beneficiadas de este sector.
Resolución 5532 del 2008.	Por el cual se modifica parcialmente y se adiciona la Resolución 4240 del 2000.	Este se crea para asignar autorizaciones, calificaciones y reconocimientos de los usuarios operadores
Resolución 1867 del 2009.	Por el cual se adiciona la Resolución 4240 de 2000.	Esta emitida directamente por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales cuando se solicite la declaratoria para el funcionamiento de una zona franca bajo ciertos requisitos
Decreto 4928 de 2009.	Por el cual se modifica parcialmente y se adiciona el Decreto 2685 de 1999.	Rige la gestión de los depósitos francos.

## Continuación cuadro 2. Normatividad de las Zonas Francas

<b>Ley, Decreto y/o Resolución</b>	<b>Objeto</b>	<b>A qué hace referencia</b>
Decreto 1197 de 2009	Por el cual se establecen condiciones y requisitos para la declaratoria de existencia de zonas Francas permanentes especiales en los departamentos de Putumayo, Nariño, Huila, Caquetá, Cauca.	Fue un decreto que determinaba los sitios donde se podía erradicar una Zona Franca Permanente Especial entre ellos tenemos a Putumayo, Nariño, Huila, Caquetá y Cauca, así mismo los requisitos y cumplimientos para la creación en estos lugares.
Decreto 4285 de 2009.	Por el cual se modifica y se adiciona parcialmente el Decreto 2685 de 1999.	Está diseñada para quien desee ser el usuario operador, quien deberá cumplir con los requisitos pertinentes como la declaratoria del régimen, emitida por los representantes legales, en el cual se postula al solicitante como usuario operador
Decreto 4584 de 2009.	Por el cual se modifica y se adiciona parcialmente el Decreto 2685 de 1999.	Aplica para las sociedades portuarias que quieren radicarse como un régimen, quienes podrán hacer la solicitud de la declaratoria para volverse una zona franca permanente especial de servicios.
Decreto 4801 de 2010.	Por el cual se modifica y se adiciona parcialmente el Decreto 2685 de 1999 y se dictan otras disposiciones.	Este es para señalar a el gobierno como el único ente encargo de reglamentar las zonas francas permanentes y especiales, por ende se hacen las respectivas modificaciones a través de este decreto, para facilitar el adecuado cumplimiento de las normatividades
Decreto 1142 de 2010	Por el cual se modifica el decreto 1197 de 2009.	Este es una modificación al decreto 1197 del 2009, con diferencia de que quien quiera ser el usuario industrial, deberá presentar la solicitud ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales
Decreto 1769 de 2010	Por el cual se modifica el Decreto 2685 de 1999.	Normatividad que hace alusión a las condiciones una vez finalizado el quinto año de la existencia de una Zona Franca Permanente
Decreto 2595 de 2010.	Por el cual se modifica el decreto 1197 de 2009.	Está diseñado para la declaración de las Zonas Francas especiales en determinados departamentos, con condiciones para los solicitantes de usuarios industriales



## Continuación cuadro 2. Normatividad de las Zonas Francas

<b>Ley, Decreto y/o Resolución</b>	<b>Objeto</b>	<b>A qué hace referencia</b>
Decreto 2692 de 2010.	Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 2685 de 2009.	La normatividad constituye los compromisos que adquirió Colombia frente al Marco Normativo de la OMA, donde se garantiza el pleno funcionamiento de las aduanas, el pleno flujo de las mercancías y para facilitar las puertas al comercio exterior.
Decreto 2695 de 2010.	Por el cual se modifica el Decreto 1197 de 2010.	Se da para la creación de regímenes especiales limitado con la frontera bolivariana, sin embargo con excepciones en la declaración de estos en materia de explotación de recursos naturales
Decreto 2799 de 2010.	Por el cual se modifica parcialmente los Decretos 2693 y 2694 de 2010.	Con este se buscaba minimizar los impactos negativos de estos sectores frente a las relaciones con Colombia y Venezuela.
Resolución 01 de 2010.	Por el cual se modifica la Resolución 01 de 2007.	Se le asigna el mandato a la comisión intersectorial de Zonas Francas, de establecer su propio reglamento
Decreto 1446 de 2011.	Por el cual se modifica y se adiciona el Decreto 2685 de 1999.	Este decreto permite al gobierno tener un mayor control sobre los regímenes tanto permanentes como transitorios
Resolución 5893 de 2012.	Por la cual se modifica y aclara, en materia de área y linderos, la Resolución No.4108 del 19 de octubre de 2011 "Por la cual se da cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 238 de la Ley 1450 de 2011 y se transfiere a título gratuito un inmueble.	Hace referencia a la reglamentación del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
Resolución 002 de 2013.	Por el cual se modifica la Resolución 01 del 03 de septiembre del 2007 expedida por la Comisión Intersectorial de las Zonas Francas.	Modificación por el cual se le dio la potestad para que la Comisión Intersectorial De Zonas Francas expida su propio reglamento
Decreto 1767 de 2013.	Por el cual se establece condiciones y requisitos para la declaratoria de existencia de Zonas Francas Permanentes Especiales.	Para mencionar las obligaciones o compromisos del Gobierno Nacional en temas de promoción y reglamentación en este sector

## Continuación cuadro 2. Normatividad de las Zonas Francas

<b>Ley, Decreto y/o Resolución</b>	<b>Objeto</b>	<b>A qué hace referencia</b>
Decreto 2884 de 2013.	Por el cual se adiciona el Decreto 2685 de 1999.	Es para garantizar el pleno desarrollo de actividades industriales, de bienes/servicios, así mismo las mercancías ingresadas en estos sectores se considera fuera del territorio nacional
Decreto 753 de 2014.	Por el cual se establecen condiciones y requisitos para la declaratoria de existencia de Zonas Francas Permanentes Especiales.	Menciona los compromisos del gobierno frente a estos proyectos en materia de inversión.
Decreto 752 de 2014.	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 677 de 2001	Esta ley permite a los regímenes permanentes la promoción, el desarrollo y ejecución procesos de producción, además mejorar la competitividad de este sector.
Resolución 04610 de 2014.	Por el cual se desarrollan algunas disposiciones relacionadas con los Decretos 1767 de 2013 y 753 de 2014.	Emitido a través de los Ministerios de Agricultura, Desarrollo Rural del Comercio, Industria y Turismo para la aprobación o no de nuevos regímenes y mejorar la competitividad del sector lateo.
Decreto 2682 de 2014.	Por el cual se establecen condiciones y requisitos para la declaratoria de existencia Zonas Francas Permanentes Costa Afuera.	Es similar a la anterior, ya que establece bajo qué condiciones se da la normatividad a este sector.

**Fuente.** Elaboración propia, con base en la información suministrada por el Ministerio de Industria y Turismo (Mincit).

**Cuadro 3.** Normatividad en materia de competitividad

<b>Ley, Decreto y/o Resolución</b>	<b>Objeto</b>
Ley 1253 de 2008	Por el cual se regula la productividad y competitividad y se dictan otras disposiciones.
Conpes 3527	Por el cual se plantean 15 planes de acción para desarrollar la Política Nacional de Competitividad propuesta en el marco del Sistema Nacional de Competitividad.
Decreto 2028	El cual organiza el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad y crea la Comisión Nacional De Competitividad y define sus acciones.
Decreto 2828 de 2006	Por el cual se organiza el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad y se dictan otras disposiciones.

**Fuente.** Elaboración propia, con base en la información suministrada por el Ministerio de Industria y Turismo (Mincit)



## 6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para determinar la Zona Franca Permanente más competitiva en Colombia se realiza un estudio descriptivo basado en el método deductivo, en donde se pretende identificar elementos de una empresa común, como: la estructura organizacional, tipo de cliente con el que opera, canal de comercialización, política de precios, oferta, demanda, entre otros, con la aplicabilidad al sector de las Zonas Francas Permanentes.

No obstante se aplica un cuestionario de técnica mixta con el objeto de explorar el problema y determinar las variables que influye en la competitividad de las Zonas Francas Permanentes en Colombia, una vez recolectada la información se califica dichos aspectos de acuerdo a la aplicación del modelo de competitividad empresarial propuesto por Manuel Humberto Jiménez.

### 6.1 DISEÑO DEL INSTRUMENTO


Para este estudio se realizara un cuestionario, el cual tiene como objetivo recopilar la información de la gestión comercial, de la gestión de producción, la ciencia y la tecnología, la internacionalización y la gestión gerencial de las zonas Francas Permanentes de Colombia. Es de aclarar que la información del factor financiero fue consultada por medio de Análisis Financiero Empresarial (En línea). Disponible en: (<http://grupogia.com/>) en este solo fueron planteadas las preguntas que no se recolectaron en las páginas web de las diferentes compañías.

**Cuadro 4.** Ficha técnica del cuestionario

<b>Población.</b>	<b>17 Zonas Francas Permanentes en Colombia.</b>
<b>Ámbito geográfico poblacional.</b>	República de Colombia.
<b>Ámbito geográfico maestral.</b>	Mosquera, Tocancipá, Cota, Bogotá, Barranquilla, Galapa, Turbaco, Palmira, Pereira.
<b>Diseño del cuestionario.</b>	Las investigaciones sobre la base de entrevistas en profundidad. Un cuestionario por cada Zona Franca.
<b>Proceso de muestreo.</b>	Aleatorio estratificado con asignación proporcional.
<b>Cuestionarios válidos.</b>	10 Zonas Francas.
<b>Fecha de realización trabajo de campo</b>	Abril – junio 2016

**Fuente.** Elaboración propia

**Cuadro 5.** Cuestionario realizado a las Zonas Francas Permanentes de Colombia.

	<p><b>UNIVERSIDAD LIBRE</b> <i>Fundada en 1923</i></p>	<p><i>La Calidad académica un compromiso institucional</i></p>
<p>NIT: 866.013.798-5</p>	<p>MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE UNIVERSIDADES</p>	
<p><b>CUESTIONARIO</b></p>		
<p><b>DATOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA</b></p>		
<p><b>Fecha:</b></p>		
<p><b>Nombre de la empresa:</b></p>		
<p><b>Dirección de la empresa:</b></p>		
<p><b>Ciudad:</b></p>		
<p><b>Nombre y cargo de la persona que responde el cuestionario:</b></p>		
<p><b>Objetivo:</b> Recolectar información de las Zonas Francas Permanentes de Colombia, con el fin de determinar el nivel de competitividad de estas.</p>		
<p><b>1. GESTIÓN COMERCIAL</b></p>		
<p>1.1 ¿Cuáles son los subsectores en los que se enfoca la Zona Franca?</p>		
<p>1.2 ¿De qué manera se visualizan las ventas de los productos y servicios de la Zona Franca?</p>		
<p>1.3 La determinación de los precios de los productos y/o servicios que la Zona Franca ofrece se hace mediante</p>		
<p>1.4 ¿Cuál es el porcentaje de participación en el mercado de la Zona Franca?</p>		
<p>1.5 Con cuantos usuarios industriales de bienes y/o servicios cuenta la Zona Franca</p>		
<p>1.6 ¿Qué tan fuerte es la promoción de la Zona Franca a través de los medios electrónicos?</p>		
<p><b>2. GESTIÓN DE PRODUCCIÓN</b></p>		
<p>2.1 La depreciación de los equipos de la zona franca está en el rango de:</p>		
<p>2.2 Subcontrata procesos con equipos de última tecnología o mayor capacidad que apoyen las actividades la Zona Franca</p>		

**Continuación cuadro 4.** Cuestionario realizado a las Zonas Francas Permanentes de Colombia.

2.3 Si su respuesta anterior fue positiva, ¿En qué porcentaje de todas las operaciones?	
2.5 ¿Cuál es el número de empleos directos generados por la Zona Franca?	
2.6 Con qué tipo de certificación cuenta la zona franca	
2.7 ¿Cómo es el medio de acceso a la zona franca?	
<b>3. CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>	
3.1 ¿Qué proyectos a desarrollado la zona franca en la región?	
3.2 ¿La zona franca cuenta con programas de sistematización de las operaciones para el control de inventarios?	
<b>4. INTERNACIONALIZACIÓN</b>	
4.1 ¿Cuántas empresas extranjeras se encuentran establecidas en la zona franca?	
4.2 El proceso del tránsito aduanero de la mercancía para los diferentes usuarios industriales, se desarrolla de manera ágil por tener este convenio con la zona franca	
4.3 ¿La zona franca ha participado en eventos a nivel internacional, para darse a conocer?	
4.4 ¿La Zona Franca cuenta con el sello Colombiano de Construcciones sostenibles?	
<b>5. GESTIÓN GERENCIAL</b>	
5.1 ¿Cuál es el nivel educativo que tiene el usuario operador?	
5.2 ¿Cuántos años de experiencia tiene frente al negocio de las zonas francas?	
5.3 ¿Cuáles de los siguientes idiomas maneja?	
5.4 ¿Con cuáles de los siguientes decisores se siente identificado al momento de tomar una decisión?	

**Fuente.** Elaboración propia

## **6.2 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.**

Se destaca que no se encuentran estudios muy recientes sobre el tema en el sector; para el desarrollo del capítulo 2 referente al nivel de competitividad, las entrevistas realizadas se efectuaron a los departamentos de gerencia, comerciales y servicio al cliente de las Zonas Francas Permanentes de Colombia, puesto que algunas compañías tienen oficinas afuera de su sede, no fue posible recolectar información de Ciencia y tecnología.

Cabe resaltar que en el momento de realizar la aplicación del cuestionario, los investigadores se encontraron con un sector cerrado ya que no fue posible acceder a la información de todas las Zonas Francas Permanentes en Colombia, puesto que algunas personas no contaban con la disponibilidad o no estar interesados en participar del estudio.



## **7. DIAGNÓSTICO DEL SECTOR ZONAS FRANCAS PERMANENTES EN COLOMBIA.**

En el presente capítulo se realiza el diagnóstico de la competitividad de 10 Zonas Francas Permanentes de Colombia, para esto se utiliza el modelo de competitividad empresarial de Manuel Humberto Jiménez con sus seis factores de gestión (Gestión Comercial, Gestión de Producción, Internacionalización, ciencia y tecnología, gestión gerencial y financiera); para tal fin se recopiló y se analizó la información básica de cada Zona Franca Permanente. Dicha información fue recolectada a través de las páginas oficiales de cada una de las compañías, del mismo modo de la página de análisis financiero empresarial disponible en: (<http://grupogia.com/>) y se aplicó un cuestionario previamente diseñado con el fin de obtener datos que permitieran caracterizar el sector y determinar el nivel de competitividad de estas.

### **7.1 CARACTERÍSTICAS GENERALES**

#### **7.1.1 Gestión Comercial.**

En esta sección se analiza la gestión comercial para este sector, por lo cual se indaga sobre los subsectores que más se trabajan en las compañías, determinación de los precios de productos y/o servicios, el crecimiento en ventas por cada Zona Franca, el porcentaje de participación en el mercado, el número de usuarios industriales de bienes y/o servicios, la promoción a través de medios electrónicos, sus certificaciones, los medios de acceso y si cuentan con el sello colombiano de construcciones sostenibles.

**Gráfico 1.** Subsectores que se enfoca las Zonas Francas



**Fuente:** Elaboración propia.

En la actualidad, tal como se evidencia en el gráfico1, en las diez zonas francas analizadas, se comprueba que el subsector con mayor porcentaje es el manufactura con un 11%, seguido con un 10% para los subsectores Automotriz, agroindustria y materiales de construcción, también la logística y almacenamiento. Análogamente se evidencia con un 6% cada uno, los subsectores de cosméticos y confecciones; con un 5% está el metalmecánico, continuando con los subsectores de energía, bebidas y licor, Hidrocarburos y plásticos, que cuentan con un 4% cada uno, también con un porcentaje de 3% tanto para biotecnología, como para alimentos; del mismo modo con 2% están los subsectores de madera y petroquímicos, de modo similar se encuentra los subsectores de vidrio, BPO-ITO-KPO, servicios terciarios e investigación con el 1 % para cada uno; para finalizar se evidencia con 0% los subsectores de siderúrgico, turismo y calzado.

Esto permite concluir que en la actualidad las Zonas Francas Permanentes se interesan en solo cinco subsectores, que son los representativos, tales como: Manufactura, automotriz, agroindustria y materiales de construcción, también almacenamiento y logística, ya que estas representan el 51%.

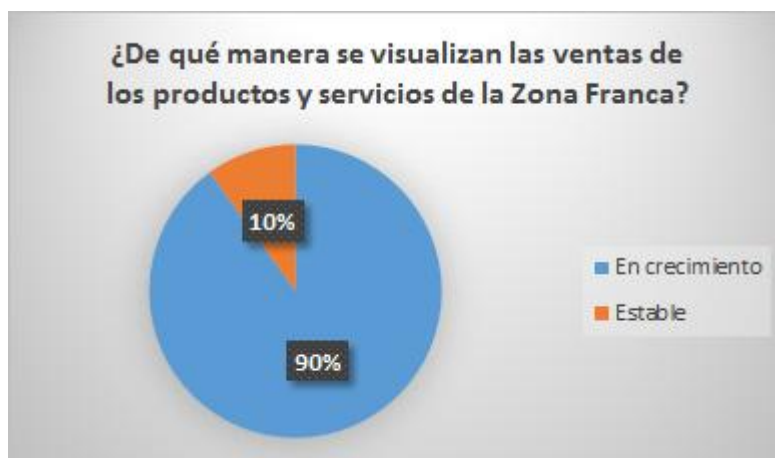
**Gráfico 2.** Determinación de los precios de la Zonas Francas.



**Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto a la determinación de los precios de los productos y/o servicios de las Zonas francas, como se encuentra en el gráfico 2, se evidencia que la tendencia es que el 60% de estas zonas determinan los precios teniendo en cuenta los objetivos de la empresa, mientras que solo el 20% lo hace con base a sus costes y un 10% establece los precios teniendo en cuenta el valor del producto y/o servicio, al igual que otro 10% que asegura tener como base los precios de la competencia. Esto permite concluir que los objetivos son el eje principal de la Zonas Francas, ya que este factor se encuentra por encima de los demás variables que normalmente se usan como son los costos y la competencia.

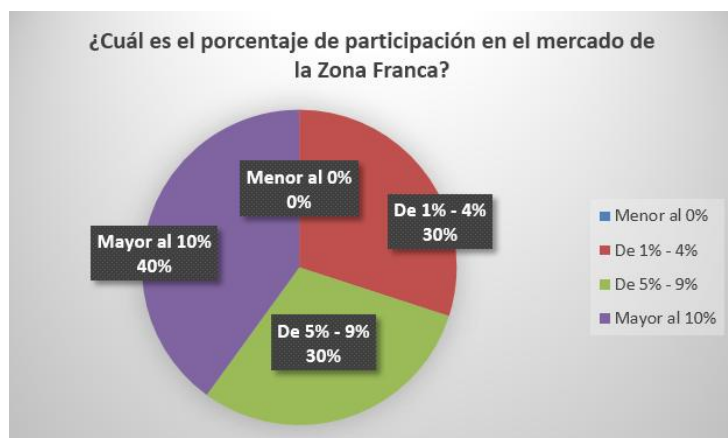
**Gráfico 3.** Visualización de ventas de la Zonas Francas.



**Fuente:** Elaboración propia.

Por otro lado en cuanto a la visualización en ventas de las Zonas Francas analizadas, el 90% asegura que sus ventas están en constante crecimiento, mientras que solo el 10% indica que sus ventas se encuentran estables. Este análisis permite concluir que las estrategias, objetivos y las políticas implementadas por la mayoría de zonas francas, han ayudado de manera significativa al sector, evidenciando que en el primer semestre del año presente las compañías han tenido un incremento en sus ventas.

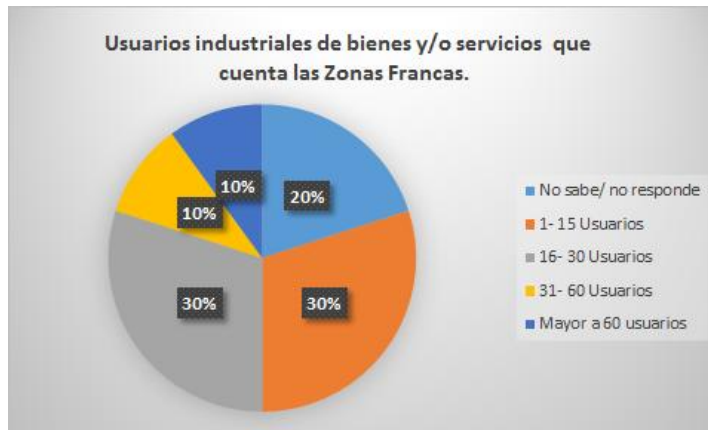
**Gráfico 4.** Porcentaje de participación de las Zonas Francas.



**Fuente:** Elaboración Propia.

Con respecto a la participación de las Zonas Francas en el mercado, se evidencia que estas se encuentran en un periodo de crecimiento, ya que el 40% cuentan con una participación en el mercado mayor al 10%, seguida de esta, con un 30% las organizaciones con una participación entre el 5%- 9%, así como con otro 30% las compañías que cuentan con un rango de participación entre 1%- 4%. Este factor comprueba que el sector se encuentra en crecimiento en el mercado Colombiano, permitiendo evidenciar que la gran mayoría de estas zonas francas presentan una participación mayor al 5%.

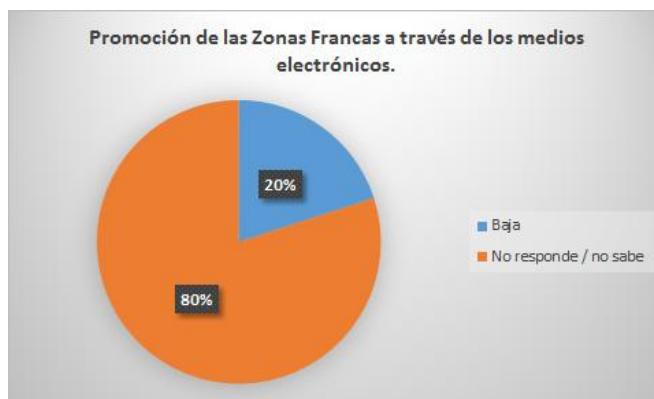
**Gráfico 5.** Usuarios industriales de bienes y/o servicios.



**Fuente:** Elaboración Propia.

En cuanto al número de usuarios industriales de bienes y/o servicios con el cual cuentan las Zonas Francas Permanentes, se evidencia que el 30% de estas zonas tienen un número de usuarios entre 1- 15, así como otro 30% que tienen un rango entre 16- 30 usuarios; por otro lado y en una menor proporción el 10% cuenta con un número de usuarios entre 31- 60, del mismo modo otro 10% tienen un rango mayor a 60 usuarios industriales de bienes y/o servicios; lo que permite concluir que el 60% de las Zonas Francas Permanentes estudiadas, tiene un promedio de usuarios entre 1 – 30.

**Gráfico 6.** Promoción de las zonas Francas a través de los medios electrónicos.



**Fuente:** Elaboración Propia.

Paralelamente, se estudia que tan fuerte es la promoción de las Zonas Francas a través de los medios electrónicos, en el grafico 6, se evidencia que el 20% su promoción es baja, además que el 80% de los encuestados manifiestan que desconocen la respuesta a esta pregunta o no respondieron, lo cual fue una limitante para concluir esta pregunta, sin embargo se puede indicar que en este

factor comercial las compañías no tiene prioridad en trabajar y solo se limitan a tener una página web donde tienen información general de la zona franca.

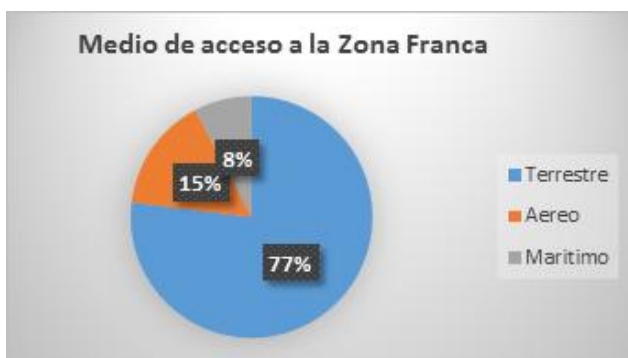
**Gráfico 7.** Tipos de certificación.



**Fuente:** Elaboración Propia.

Con respecto al tipo de certificaciones con las cuales cuentan las Zonas Francas Permanentes, se evidencia que el 46% tienen certificación BASC, de igual manera, el 38% cuentan con la implementación de la norma ISO 9001, por otro lado y en una menor proporción el 8% tiene certificación ISO 28000. Estos datos permiten concluir que más del 90% de las Zonas Francas objeto de estudio tienen implementada algún tipo de certificación, destacándose la norma BASC por sus estándares de control y seguridad en la cadena logística y la norma ISO 9001 por sus estándares en calidad, lo cual genera una ventaja comparativa para las zonas francas, convirtiéndose esto en un beneficio para las mismas.

**Gráfico 8.** Medios de acceso a la Zona Franca.

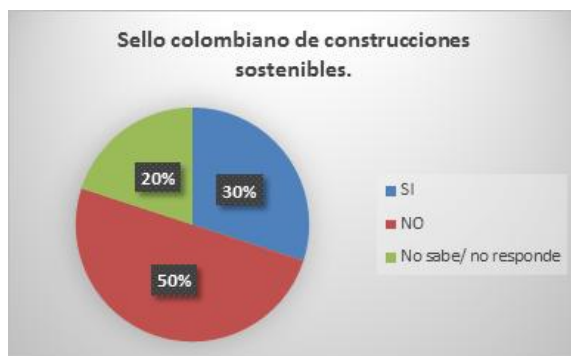


**Fuente:** Elaboración Propia.

En cuanto a los medios de acceso con los cuales cuenta las Zonas Francas, se evidencia que la tendencia es a que el 77% tienen acceso terrestre, en una menor proporción el 15% cuentan con ingreso aéreo, seguido de un 8% que cuenta con

ingreso marítimo. Estos datos permiten concluir que la mayoría de zonas francas cuentan con buenos accesos terrestres, lo cual es lógico si se tiene en cuenta que por ley, estas tienen la obligación de construir o arreglar las vías que lleven al puerto más cercano. Además es evidente que son muy pocas las que tienen accesos aéreo o marítimo, lo que se convierte en una ventaja competitiva para aquellas que ofrecen diversos accesos a la zona.

**Gráfico 9.** Sello colombiano de construcciones sostenibles.



**Fuente:** Elaboración Propia.

Por otra parte, se indaga por las Zonas Francas Permanentes que poseen el sello Colombiano de construcciones sostenibles, donde se comprueba que el 50% no cuentan con este tipo de marca, sin embargo el 30% tienen este sello en sus construcciones, no obstante un 20% manifiesta tener desconocimiento en la respuesta.

Esta pregunta permite evidenciar que una pequeña proporción de los encuestados es consciente de la importancia de contar con estos sellos y contribuir al medio ambiente, sin embargo se percibe que este tipo de sellos no es prioridad aun para la mayoría de Zonas Francas.

Para finalizar, se evidencia que el factor comercial de las Zonas Francas Permanentes en Colombia, se inclina en solo cinco subsectores, tales como: Manufactura, automotriz, agroindustria y materiales de construcción, también almacenamiento y logística; para determinar los precios, se basan en los objetivos de la compañía, sin darle mayor prioridad a los costos y el análisis de la competencia, lo cual ha sido beneficioso para este sector, evidenciándose en el crecimiento constante de sus ventas, reflejando la mayoría de estas una participación en el mercado mayor al 5%. No obstante la promoción de las Zonas Francas a través de los medios electrónicos, no es representativa ya que las compañías manifiestan que no realizan ninguna promoción y solo se limitan a tener una página web donde tienen información general de la zona franca, así mismo solo una pequeña proporción de los encuestados, es consciente de la importancia de contar con sellos colombianos de construcciones sostenibles y contribuir al medio ambiente. Igualmente se destaca como factor importante y relevante que más del



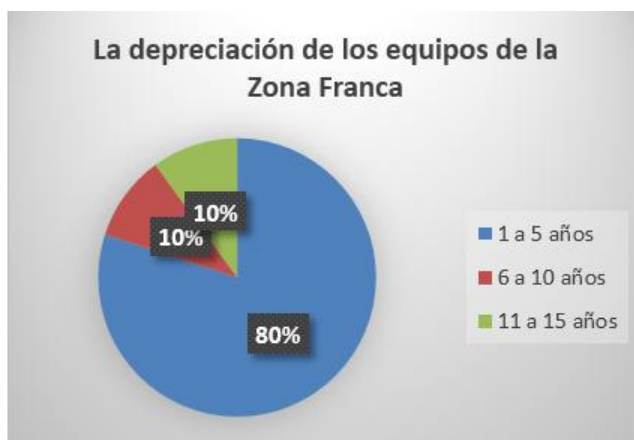
90% de las Zonas Francas objeto de estudio tienen implementada algún tipo de certificación, destacándose la norma BASC y la norma ISO 9001. Finalmente se pudo evidenciar que la mayoría de zonas cuentan con buenos accesos terrestres y que son muy pocas las que tienen accesos aéreo o marítimo, lo que se convierte en una ventaja competitiva para aquellas que ofrecen diversos accesos a la zona.

### 7.1.2 Gestión de producción

En esta sección se analiza la gestión de producción para este sector, en donde se estudia el rango de depreciación de los equipos de las Zonas Francas, la subcontratación de los equipos de última tecnología o de mayor capacidad, porcentaje de participación de los procesos subcontratados y el número de empleos directos que se han generado.

Cabe resaltar que las Zonas Francas Permanentes son áreas delimitadas mayor de 40 hectáreas, en donde se pueden realizar actividades industriales, comerciales y de servicios, también estas poseen beneficios tanto aduaneros, como de impuestos.

**Gráfico 10.** La depreciación de los equipos de la Zona Franca.



**Fuente:** Elaboración Propia.

En el gráfico 10, se muestra la depreciación de los equipos de las Zonas Francas, donde se comprueba que el 80% de estas, poseen equipos que tienen una depreciación máxima de 5 años, lo que evidencia que las zonas francas cuentan con maquinaria de última tecnología, siendo esto una prioridad, ya que este impulsa a su desarrollo y a su vez genera una ventaja comparativa para estas. En una menor proporción el 10% rotan sus equipos entre los 6 y los 10 años, de igual manera otro 10% cuentan con equipos entre 11 a 15 años.



**Gráfico 11.** Subcontratación de equipos de última tecnología o de mayor capacidad.



**Fuente:** Elaboración Propia.

En cuanto a la subcontratación de equipos de última tecnología o de mayor capacidad con que cuentan las Zona Francas Permanentes, se evidencia una tendencia a que el 80% realizan subcontrataciones y solo el 20% asegura que no efectúan dicha actividad. Esto permite concluir que la preferencia del sector en cuanto a la subcontratación de equipos se encuentra en crecimiento, convirtiéndose esta actividad en una opción favorita sobre la compra de equipos, así mismo se demuestra el interés de las empresas del sector objeto de estudio en contar con tecnología de punta.

**Gráfico 12.** Porcentaje de participación de los procesos subcontratados.

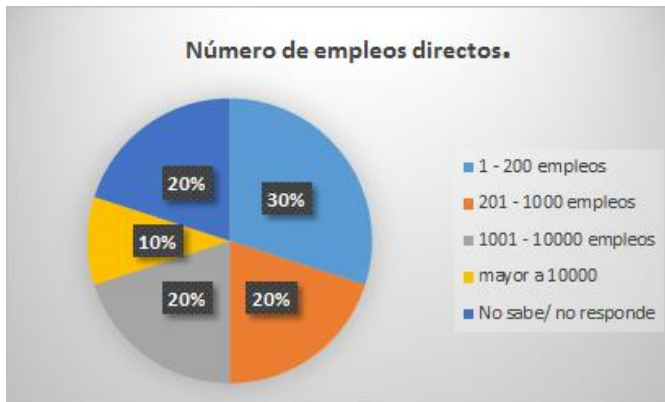


**Fuente:** Elaboración Propia.

En cuanto al porcentaje de participación de los procesos subcontratados; como se muestra en el gráfico 12, se evidencia que las zonas francas permanentes se encuentran en un periodo de crecimiento, ya que el 40% cuentan con un porcentaje de los procesos subcontratados menor a 1%, así como otro 40% donde las organizaciones tienen una participación de 1% en sus operaciones. Seguida de esta

se registra un 20% que manifiesta tener una participación del 5% en los procesos subcontratados. Permitiendo concluir que el porcentaje de participación de los procesos subcontratados es una opción poco confiable, ya que se evidencia que los resultados más significativos se encuentran en niveles menores, a su vez queriendo decir que las empresas no disponen de la confianza total en estas, teniendo mayor preferencia por realizar ellos mismos sus operaciones.

**Gráfico 13.** Número de empleos directos.



**Fuente:** Elaboración Propia.

En cuanto al número de empleos directos generados por las Zonas Francas Permanentes, se evidencia que el 30% han generado entre 1 – 200 empleos directos, seguido de un 20% que han creado entre 201- 1000 empleos y otro 20% que ha concebido de 1001 – 10.000 empleos directos; por otro lado y en una menor proporción el 10% ha dado un número de empleos directos mayor a 10.000, lo que permite concluir que el 70% de las Zonas Francas Permanentes estudiadas, tiene un promedio de empleos directos generados entre 1– 10.000, siendo este un factor positivo, ya que se tiene en cuenta que entre los objetivos de las Zonas Francas, se encuentra aumentar el nivel de empleos directos de la regiones donde se están instaladas.

En síntesis, el factor de producción de las Zonas Francas Permanentes en Colombia, cuenta con maquinaria de última tecnología, siendo esto una prioridad, ya que esta es una variable que impulsa el desarrollo de las mismas y a su vez genera una ventaja comparativa para estas. Por otro lado se evidencia una tendencia alta del sector por la subcontratación de equipos, dándole prioridad a esta actividad antes que a la comprar de equipos, de igual manera esto permite determinar el interés de las empresas del sector objeto de estudio el contar con tecnología de punta, por otro lado, el porcentaje de participación de los procesos subcontratados es una opción poco confiable, ya que se evidencia que en los resultados se encuentran en niveles menores, a su vez queriendo decir que las

empresas no disponen la confianza total en estas, teniendo mayor preferencia en que ellos mismos realicen sus operaciones. Sin embargo, el 70% de las Zonas Francas Permanentes estudiadas, tiene un promedio de empleos directos generados entre 1– 10000, siendo este un factor positivo, ya que estas zonas deben generar desarrollo en las regiones donde se encuentren instaladas.

### 7.1.3 Internacionalización

En esta sección se analiza la gestión de internacionalización de las Zonas Francas Permanentes en Colombia, para tal fin se contempla el número de empresas extranjeras, si se tiene beneficios en los procesos de tránsito aduaneros y a su vez el porcentaje de participación de las Zonas Francas en eventos internacionales, con el fin de darse a conocer.

**Gráfico 14.** Número de empresas extranjeras.



**Fuente:** Elaboración Propia.

En cuanto al número de empresas extranjeras que se encuentran instaladas en las Zonas Francas Permanentes, se evidencia que el 30% cuentan con 1 – 3 empresas extranjeras, seguida de otro 30% que manifiestan tener entre 4- 7 empresas extranjeras; y otro 30% de los encuestados indican que desconocen la respuesta a esta pregunta o no respondieron, por otro lado y en una menor proporción el 10% manifiestan contar con un número mayor a 7 compañías internacionales radicadas en las Zonas Francas Permanentes, en resumen se evidencia que este es un factor preocupante, ya que entre los objetivos de las Zonas Francas Permanentes, se encuentra promover y aumentar la inversión extranjera en las regiones donde se encuentran instaladas y como es evidente el porcentaje de empresas extranjeras es muy bajo en comparación a las empresas nacionales.

**Gráfico 15.** Proceso del tránsito aduanero de la mercancía para los diferentes usuarios de las Zonas Francas.



**Fuente:** Elaboración Propia.

En el gráfico 15, se evidencia que el 80% de las empresas instauradas en las zonas francas, manifiestan que los procesos de tránsito aduanero de las mercancías son realizados en un periodo de 1- 3 días, lo que evidencia que la Zonas Francas tienen convenios con los puertos y con la dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN) para el trámite de estos procesos, a su vez hay que tener en cuenta que existen Zonas Francas que tiene su propio puerto marítimo, lo que demuestra que los procesos son ágiles. En una menor proporción el 20% el proceso se realiza en un periodo de 3- 5 días.

**Gráfico 16.** Participación de las Zonas Francas en eventos a nivel internacional.



**Fuente:** Elaboración Propia.

Por otra parte, se indaga sobre la participación de las Zonas Francas Permanentes en eventos a nivel internacional, donde se comprueba que el 70% asisten y participan con frecuencia a eventos a nivel internacional, sin embargo el 30% aseguran que solo se ha participado una vez.

Esta pregunta permite evidenciar que una gran parte de las Zonas Francas Permanentes estudiadas, son conscientes de la importancia de participar y dar a conocer la compañía en eventos internacionales, al igual que si se tiene en cuenta que entre los objetivos es promover la empresa internacionalmente, sin embargo, se percibe en una proporción menor que este tipo de promociones no es prioridad o simplemente no se cuenta con la necesidad de realizar este tipo de actividades.

Finalmente, al estudiar el factor de internacionalización de las Zonas Francas Permanente en Colombia, se conoce que el sector extranjero de las compañías estudiadas cuentan con un promedio entre 1- 7 de empresas extranjeras. De otro lado, el 80% son conscientes de la importancia de participar y dar a conocer la zona franca en eventos internacionales, ya que una gran parte de estas se apoyan en convenios con los puertos y con la dirección de impuestos y aduanas nacionales (DIAN), facilitando el tránsito aduanero de la mercancía para los diferentes usuarios industriales de bienes y/o servicios, demorándose un promedio de 1-3 días para realizar los trámites, haciendo estos procesos ágiles.

#### 7.1.4 Ciencia y tecnología.

En esta sección se analiza la aplicación en cuanto a ciencia y tecnología por parte de las Zonas Franca, donde se contemplan los proyectos que han desarrollado en la región, al igual que los programas de sistematización que usan las empresas del sector.

**Gráfico 17.** Proyectos desarrollados por las Zonas Francas en las regiones.



Fuente. Elaboración propia

En el gráfico 17, se evidencia que el 50% de las Zonas Francas manifiestan que realizan proyectos que promueven la competitividad en la región, no obstante, en el cuadro 4, se demuestra los proyectos realizados o aun en desarrollo por las Zonas Francas.

**Cuadro 5.** Proyectos que han realizado las Zonas Francas en las regiones.

Proyecto	Zona Franca
Próximamente se empezara a construir un data center,	ZONA FRANCA DEL PACIFICO S.A.
Desarrollo de software de inventario.	ZONA FRANCA PARQUE CENTRAL
Existe una red de usuarios, es una iniciativa de la Zona Franca de Bogotá, que busca generar sinergias con las empresas usuarias, para desarrollar acciones conjuntas de Responsabilidad Social, que redunden en una gestión más responsable, un proceso de cooperación y fortalecimiento del grupo empresarial de la Zona Franca, permitiendo aumentar el impacto y la cobertura de los proyectos que se desarrollen, en beneficio de los grupos de interés.	ZONA FRANCA BOGOTÁ
Proyectos dirigidos al sector de construcción, transformación de metales, logística, procesamiento de desperdicios reciclables, autogeneración energía, responsabilidad social con la comunidad, entre otros	ZONA FRANCA INTERNACIONAL DE PEREIRA
Sociales	ZONA FRANCA BRISA S. A

**Fuente:** Elaboración Propia.

Por otro lado, se destaca que el 50% de los encuestados, no respondieron o no conocen la respuesta a esta pregunta, en resumen se evidencia que este es un factor preocupante, ya que entre los objetivos de todas las Zonas Francas Permanentes, se encuentra en ser un polo de desarrollo que promueva la competitividad en las regiones instaladas<sup>60</sup> y como es evidente el porcentaje de zonas francas que realizan esta actividad es muy bajo.

<sup>60</sup> Caicedo Hernando, Las Zonas Francas en Colombia, {en línea} fecha {13 de agosto de 2016} disponible en:  
<http://www.icesi.edu.co/icecomex/images/stories/pdfs/zonas%20francas%20icesi%2050809%20hc.pdf>

**Gráfico 18.** Uso de programas de sistematización de inventarios.



**Fuente:** Elaboración Propia.

Con respecto al uso de programas de sistematización de inventarios con los cuales cuentan las Zonas Francas Permanentes, se evidencia que el 80% cuentan con estos, no obstante en una menor proporción el 10% no utiliza esta tecnología. Estos datos permiten concluir que el uso de estos sistemas es de gran ayuda y contribuye a los procesos de empresas allí instaladas, igualmente se evidencia que más de la mitad de las compañías estudiadas conocen el beneficio de contar con un servicios de estos.

Para finalizar, se determina que en cuanto al factor de Ciencia y Tecnología tan solo el 50% realiza proyectos de desarrollo para la región y para ella misma, por otro lado, el uso de programas de sistematización de inventarios es utilizado por el 80% de las zonas francas.

#### **7.1.5 Gestión gerencial.**

Por otra parte se analiza el factor gestión gerencial, en donde se comprueba el nivel educativo que tiene los gerentes de las Zonas Francas, los años de experiencia que tienen en este sector, los idiomas que manejan y para finalizar el decisor con el cual se siente más identificado los gerentes de las compañías.

**Gráfico 19.** Nivel educativo que tiene los gerentes de las Zonas Francas



**Fuente:** Elaboración Propia.

En la determinación del nivel educativo que tiene los gerentes de las Zonas Francas Permanentes, se obtiene que el 50% cuentan con una maestría y el 20% tienen un posgrado, sin embargo, el 30% restante de los encuestados tienen desconocimiento de este dato; esto quiere decir que el 70% de los gerentes de las Zonas Francas Permanentes en Colombia cuentan con un alto nivel educativo, lo cual es bueno para el desarrollo de las mismas.

**Gráfico 20.** Años de experiencia de los gerentes en el sector de las Zonas Francas.



**Fuente:** Elaboración Propia.

En el gráfico 20, los años de experiencia de los gerentes en el sector de las Zonas Francas, se comprueba que el 30% cuentan con un rango de 8 a 11 años de experiencia, seguida por un 20% de gerentes que tienen entre 4 a 7 años de experiencia, mientras que un 10% de los encuestados, afirman contar con más de 10 años de experiencia, no obstante, el 40% de los encuestados manifestó



desconocer este dato. Lo que permite concluir que el 90% de los encuestados, asegura tener un promedio de experiencia en el sector entre 4 y más de 11 años, siendo un factor positivo y que a su vez esta se ve reflejada en los resultados de los factores anteriores.

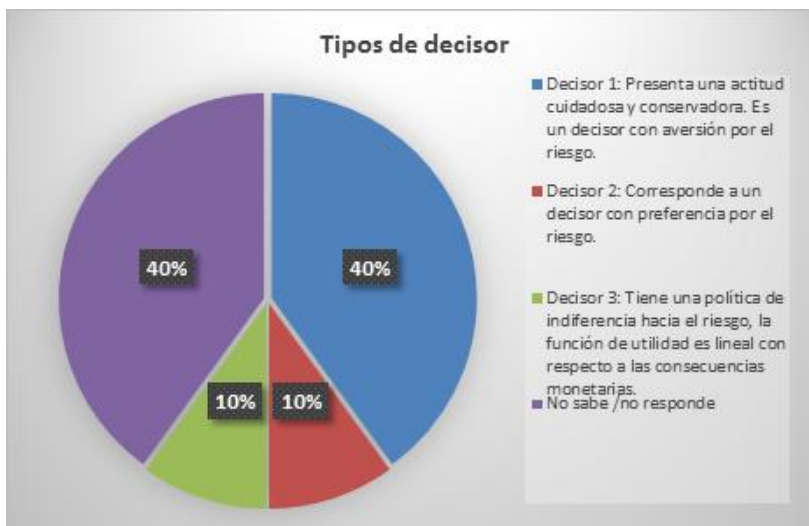
**Gráfico 21.** Idiomas que dominan los gerentes de la Zonas Francas Permanentes.



**Fuente:** Elaboración Propia.

En cuanto a los idiomas que dominan los gerentes de las Zonas Francas Permanentes, se encontró que el 50% manejan el inglés y el otro 50% de las personas encuestadas desconocen esta información.

**Gráfico 22.** Tipos de decisor.



**Fuente:** Elaboración Propia.

En cuanto al tipo de decisor que manejan los gerentes, se determinó que el 40% se inclinan por un decisor de tipo 1, es decir que presentan una actitud cuidadosa y conservadora, mientras que el 10% son de tipo 2, lo que indican que tienen una

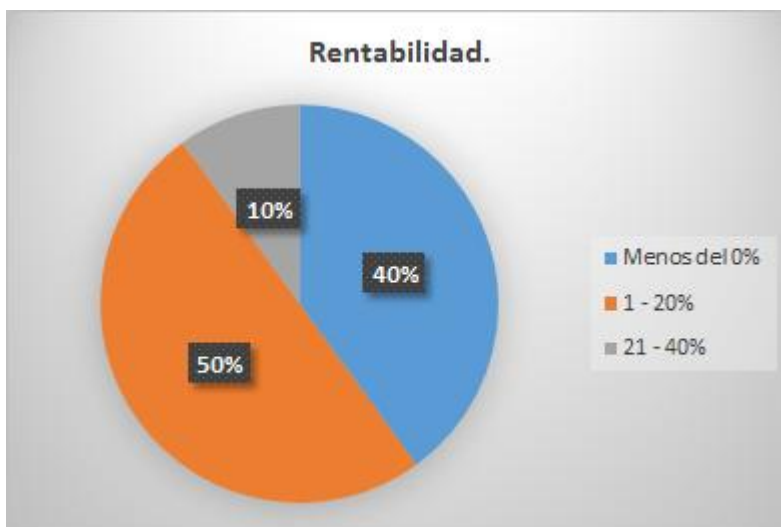
preferencia en el riesgo y un 10% pertenece al tipo 3 a los cuales les es indiferente el riesgo, no obstante el 40% restante de las personas encuestadas tienen desconocimiento de esta información. Permitiendo concluir que al momento de tomar una decisión, se tiene mayor prioridad por una actitud conservadora y cuidadosa a cambio de asumir riesgos.

Finalmente, el factor gerencial de las Zonas Francas Permanentes en Colombia, indica que el 70% de los gerentes cuentan con un alto nivel educativo, así como con el manejo en un 50% de un segundo idioma, tienen un promedio de experiencia en el sector entre 4 - 11 años, siendo esto una variable positiva, donde los resultados se ven reflejados en la gestión realizada por estos, de otro lado se evidencian que se inclinan por un tipo de decisor conservador dejando de lado la preferencia por asumir riesgos.

#### 7.1.6 Gestión financiera.

Por otra parte se estudia el factor gestión financiera, en donde se analizan variables tales como: la rentabilidad de las Zonas Francas, el valor patrimonial, el endeudamiento, la liquidez, la prueba acida, los flujos de caja, el crédito, el ROI, y la inversión.

**Gráfico 23. Rentabilidad**

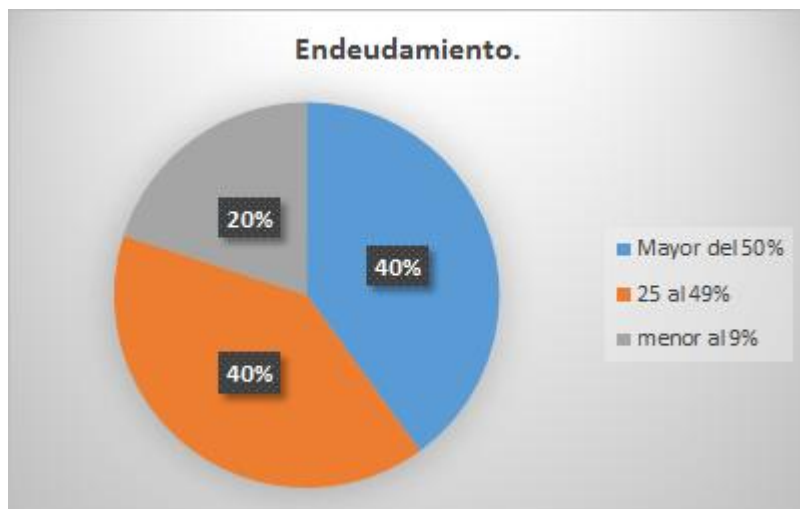


**Fuente:** Elaboración Propia.

En el gráfico 23, se evidencia que el 50% de estas, poseen entre 1 y 20% de rentabilidad, seguido de un 40% que no han obtenido rentabilidad, por otro lado el 10% ha generado un ROE entre 21% y 40%, lo que permite concluir que el 60% de las Zonas Francas objeto de estudio, son rentables, siendo este un factor positivo y

lo cual puede generar a largo plazo la atracción de nuevos inversionistas, indicando que la zona franca posee un buen manejo de recursos propios.

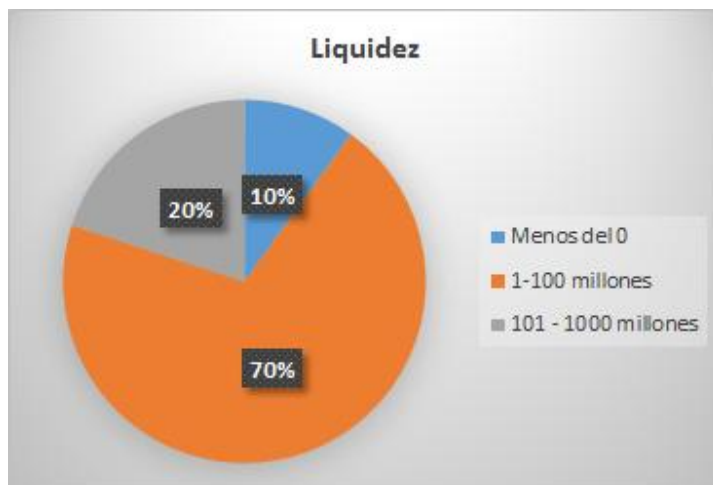
**Gráfico 24.** Endeudamiento.



**Fuente:** Elaboración Propia.

En cuanto al endeudamiento obtenido de las Zonas Francas Permanentes, se evidencia que el 40% tiene un endeudamiento mayor al 50%, al igual que un 40% que ha generado entre 25% a 49% de endeudamiento; por otro lado y en una menor proporción el 10% ha dado un rango menor al 9% de endeudamiento; esto permite concluir que el 80% de las compañías están endeudadas pero poseen una buena capacidad para realizar sus pagos. Teniendo en cuenta que el endeudamiento es directamente proporcional a la rentabilidad, esta tendencia nos quiere indicar que la participación de los acreedores en su provisión pecuniaria ha sido eficaz.

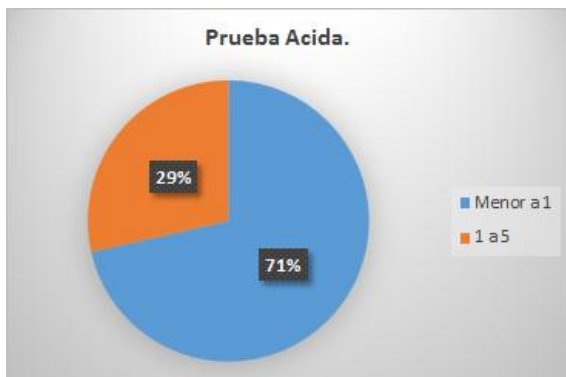
**Gráfico 25.** Liquidez.



**Fuente:** Elaboración Propia.

En la determinación de la liquidez de las Zonas Francas Permanentes, se obtiene que el 70% tiene una liquidez entre 0 y 100 millones, por otro lado y a una menor proporción el 14% ha generado entre 101 y 1000 millones en liquidez, y otro 14% con una liquidez menor a 0. En síntesis las empresas tienen una buena garantía al momento de cumplir con el pago de sus obligaciones, además cuentan con dinero disponible que les permite tener un mejor manejo y control de sus operaciones.

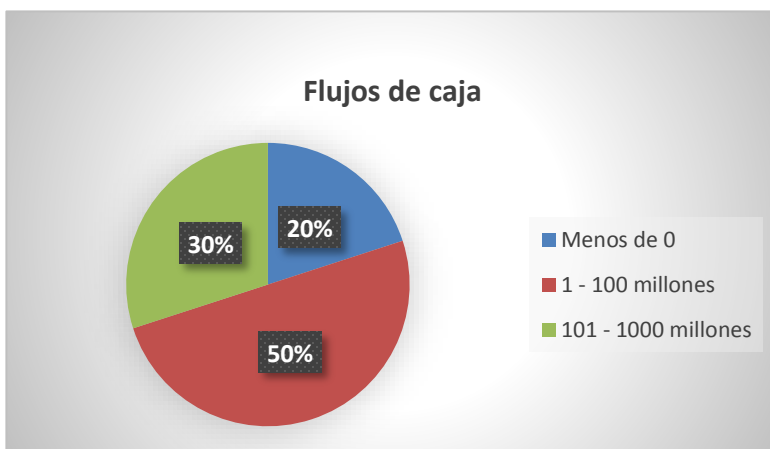
**Gráfico 26.** Prueba Acida.



**Fuente:** Elaboración Propia.

En cuanto a la determinación de la prueba ácida de las Zonas Francas Permanentes, se obtiene que el 71% tienen un valor entre 1 - 5, queriendo indicar que estas zonas poseen de una buena capacidad de pago a corto plazo sin necesidad de liquidar ni vender sus inventarios, lo cual genera un visto bueno para los directivos y futuros accionistas, mientras que el 29% cuentan con valor menor al 1.

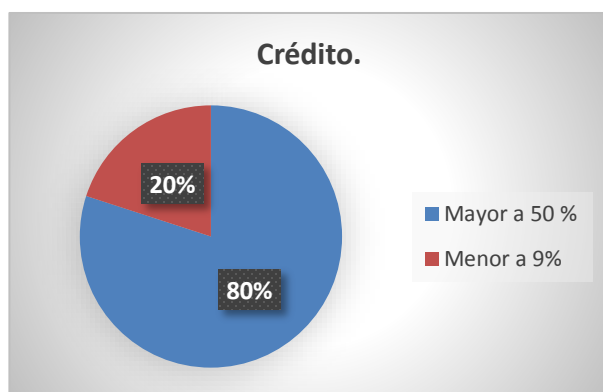
**Gráfico 27.** Flujo de caja.



**Fuente:** Elaboración Propia.

Por otra parte, se indaga por el flujo de caja de las Zonas Francas Permanentes, donde se comprueba que el 50% cuentan con un flujo entre 1 y 100 millones, así mismo un 30% manifiesta tener entre 101 y 1000 millones de flujo de caja, sin embargo el 20% tienen un flujo de caja negativo, lo que permite indicar que de forma general, las zonas francas objeto de estudio, tienen una buena capacidad de generar flujos de efectivo tanto en sus entradas como salidas del capital, que conocen la cantidad de mercancía que deben utilizar y que a su vez si el dinero excedente se debe usar en nuevas inversiones; lo cual genera sentido de confianza para los acreedores, ya que se tiene en cuenta que este factor es directamente proporcional a la liquidez.

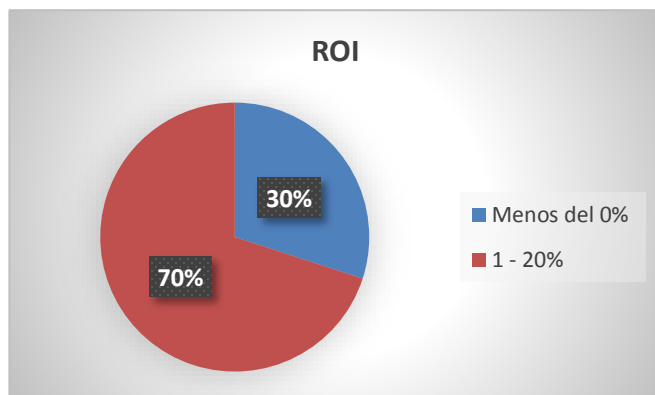
**Gráfico 28. Crédito.**



**Fuente:** Elaboración Propia.

Para la determinación del crédito de las Zonas Francas, se obtuvo que el 86% de estas cuentan con un cupo crediticio mayor al 50% siendo este un factor de confianza ante los acreedores, ya que si se llegasen a presentar problemas de liquidez, este contaría con un soporte para ser utilizado como contingencia o para futuras inversiones, no obstante el restante de estos sectores que es el equivalente a un 14% cuentan con un crédito menor al 9%.

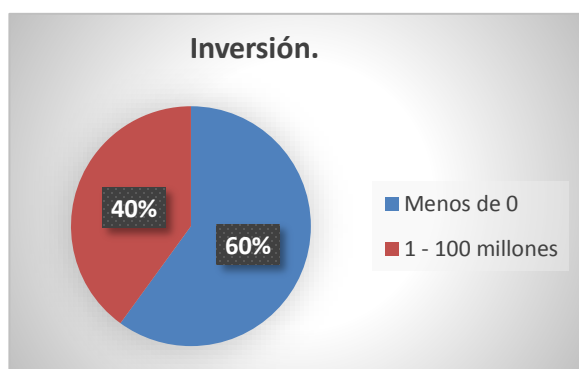
**Gráfico 29. ROI.**



**Fuente:** Elaboración Propia.

Los datos analizados en la investigación correspondiente a las Zonas Francas Permanentes, en los efectos del análisis financiero de las compañías, se tomó en cuenta el indicador referente al retorno de la inversión (ROI), en el cual se observa que un 70% tienen resultados entre 1% y 20%, lo cual permite indicar que se está realizando la labor de manera efectiva, ya que se están utilizando los activos invertidos para producir ingresos, no solo para mantener la operación sino ejerciendo actividades que les permiten obtener ganancia. Por otro lado se evidencian resultados menores al 0%, lo que permite inferir que en esos casos, dicha zona franca no es atractiva para futuros inversionistas.

**Gráfico 30.** Inversión.



**Fuente:** Elaboración Propia.

Con respecto a índice financiero de inversión de las Zonas Francas Permanentes en Colombia, se observa que el 60% representa valores menores al 0%, lo cual es preocupante, ya que esto quiere decir que el rendimiento esperado (rentabilidad) no es el adecuado y existe la posibilidad de que la inversión no se recupere; por otro lado, el 40% tiene los valores de 1 a 100 millones.

En resumen, en el análisis de la gestión financiera de las Zonas Francas Permanentes, se determina que cuatro de estas poseen una rentabilidad negativa, aparte de eso 5 de estas cuentan con una rentabilidad inferior al 20% la otra restante es superior al 20%, siendo este un factor negativo, ya que esto quiere decir que las decisiones tomadas en los factores comercial, producción, ciencia y tecnología e internacionalización, no han sido significativas, por ende ocasiona la pérdida de nuevos inversionistas. En cuanto al endeudamiento, se pudo determinar que poseen una buena capacidad para realizar sus pagos; teniendo en cuenta que el endeudamiento es directamente proporcional a la rentabilidad, esta tendencia nos quiere indicar que la participación de los acreedores en su provisión pecuniaria ha sido eficaz.

De otro lado, con respecto a la liquidez, las mayoría de las compañías tienen entre 1 y 100 millones, esta tendencia indica que las ZFP tienen una buena garantía al momento de cumplir con sus deudas; por otra parte, en el estudio de la prueba

acida, se evidencia que poseen una buena capacidad de pago a corto plazo sin necesidad de liquidar ni vender sus inventarios, lo cual genera un visto bueno para los directivos y futuros accionistas, no obstante, la tendencia del flujo de caja muestra que tienen una buena capacidad de generar flujos de efectivo tanto en sus entradas como salidas del capital, paralelamente, en la inversión se determina valores menores al 0%, lo cual es preocupante ya que esto quiere decir que el rendimiento esperado (rentabilidad) no es el esperado, de igual manera la posibilidad de que la inversión no se recupere.

## 8. DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LAS ZONAS FRANCAS PERMANENTES EN COLOMBIA

Para el desarrollo de este capítulo se aplica el Modelo de Competitividad Empresarial a diez Zonas Francas Permanentes de Colombia, las cuales accedieron a responder el cuestionario enviado por correo electrónico y vía telefónica, dicho cuestionario está conformado por 22 preguntas, donde se buscó recopilar información sobre la Gestión gerencial, Gestión Comercial, Gestión de Producción, Ciencia y Tecnología e Internacionalización. Cabe resaltar que en el cuestionario no se anexo información del área financiera, ya que se encuentra en línea a través del análisis financiero empresarial, disponible en: (<http://grupogia.com/>).

A continuación se definen los criterios para calificar las diferentes gestiones planteadas en el modelo:

**Cuadro 6.** Definición de variables y criterios para cada factor del modelo de competitividad empresarial de Manuel Humberto Jiménez

Factor	Variable	Criterio vs Puntuación	
Gestión Gerencial	Escolaridad del empresario	Bachiller	0,08
		Pregrado	0,10
		Posgrado	0,15
		Maestría	0,20
		Doctorado	0,25
	Experiencia	1 a 3 años	0,08
		4 a 7 años	0,10
		8 a 11 años	0,15
		Mayor a 11 años	0,25
	Manejo de otros idiomas	Español	0,08
		Ingles	0,25
		Francés	0,25
		Mandarín	0,25
		Otro	0,25
	Tipo de Decisor	Decisor 1: en condiciones de certeza	0,15
		Decisor 2: en condiciones de riesgo	0,2
		Decisor 3: en condiciones de incertidumbre	0,25



**Continuación cuadro 6.** Definición de variables y criterios para cada factor del modelo de competitividad empresarial de Manuel Humberto Jiménez

<b>Gestión Comercial</b>	<b>Tipo de mercado en el que opera</b>	<b>Servicios</b>	1,67
		<b>Industrial</b>	1,67
		<b>Servicio e industrial</b>	3,33
	<b>Demanda</b>	<b>En crecimiento</b>	3,33
		<b>Estable</b>	2
		<b>Decreciendo</b>	1
	<b>Política de Precios</b>	<b>Objetivos de la empresa</b>	3,33
		<b>Costes</b>	3,33
		<b>Valor del producto frente al cliente</b>	3,33
		<b>Competencia</b>	3,33
	<b>Participación en el mercado</b>	<b>Menor o igual a 0%</b>	0
		<b>De 1 a 4%</b>	1
		<b>De 5 a 9%</b>	2
		<b>Mayor al 10%</b>	3,33
	<b>E-commerce</b>	<b>Baja</b>	1
		<b>Media</b>	2
		<b>Alta</b>	3,33
	<b>Usuarios</b>	<b>1-15 usuarios</b>	0,5
		<b>16-30 usuarios</b>	1
		<b>31-60 usuarios</b>	2
		<b>Mayor a 60 usuarios</b>	3,33
	<b>Certificación</b>	<b>BASC</b>	3,33
		<b>ISO 9001</b>	3,33
		<b>Otro</b>	3,33
	<b>Medio de acceso</b>	<b>Terrestre</b>	3,33
		<b>Aéreo</b>	3,33
		<b>Marítimo</b>	3,33
	<b>Sello colombiano</b>	<b>Si</b>	3,33
		<b>No</b>	0
<b>Gestión Financiera</b>	<b>Rentabilidad</b>	<b>Menos del 0%</b>	0
		<b>1-20%</b>	0,5
		<b>21-40%</b>	1,5
		<b>40% o mas</b>	2,5
	<b>Valor Patrimonial</b>	<b>Menos del 0</b>	0
		<b>1-100 millones</b>	0,5
		<b>100-1000 millones</b>	1,5
		<b>1000 millones o mas</b>	2,5

**Continuación cuadro 6.** Definición de variables y criterios para cada factor del modelo de competitividad empresarial de Manuel Humberto Jiménez

	<b>Endeudamiento</b>	<b>Mayor 50%</b>	0
		<b>25-49%</b>	0,5
		<b>10-24%</b>	1,5
		<b>Menor 9%</b>	2,5
	<b>Liquidez</b>	<b>Menor a 0</b>	0
		<b>1-100 millones</b>	0,5
		<b>101-1000 millones</b>	1,5
		<b>1000 millones o mas</b>	2,5
	<b>Prueba Acida</b>	<b>Menor a 1</b>	0
		<b>1 a 5</b>	0,5
		<b>Mayor a 5</b>	2,5
	<b>Flujos de caja</b>	<b>Menos de 0</b>	0
		<b>1 a 100 millones</b>	0,5
		<b>101 a 1000 millones</b>	1,5
		<b>Mayor a 1000 millones</b>	2,5
	<b>Crédito</b>	<b>Mayor a 50 %</b>	0
		<b>25- 49 %</b>	0,5
		<b>10-24 %</b>	1,5
		<b>Menor a 9%</b>	2,5
	<b>ROI</b>	<b>Menos del 0%</b>	0
		<b>1-20%</b>	0,5
		<b>21-40%</b>	1,5
		<b>40% o mas</b>	2,5
	<b>Inversión realizada</b>	<b>Menor a 0</b>	0
		<b>1-100 millones</b>	0,5
		<b>101-1000 millones</b>	1,5
		<b>1000 millones o mas</b>	2,5
<b>Gestión de producción</b>	<b>Antigüedad de equipos</b>	<b>1-5 años</b>	1
		<b>6- 10 años</b>	3
		<b>11-15 años</b>	4
		<b>Mayor a 15 años</b>	5
	<b>Nivel de personal</b>	<b>1-200 empleados</b>	1
		<b>201-1000</b>	3
		<b>1001-10000</b>	4
		<b>Mayor a 10000</b>	5
	<b>Subcontratación equipos</b>	<b>Si</b>	5
		<b>No</b>	0

**Continuación cuadro 6.** Definición de variables y criterios para cada factor del modelo de competitividad empresarial de Manuel Humberto Jiménez

	% de las subcontrataciones	Menor al 1%		1
		1 %		3
		5 %		4
		Mayor al 10 %		5
Ciencia y Tecnología	Inversión en I+D	Proyectos desarrollados en la región	Si	5
			No	0
		Sistema de control de inventarios	Si	5
			No	0
Internacionalización	Exportaciones	1-3 días		6,66
		4-5 días		4
		6- 7 días		2
		Mayor a 7 días		1
	Mercados potenciales	Nunca se ha participado		0
		Una vez se participo		3,33
		Con frecuencia se participa		6,66
	Empresas extranjeras	0 empresas extranjeras		0
		1-3 empresas extranjeras		2
		4-7 empresas extranjeras		4
		Mayor a 7 empresas extranjeras		6,66

**Fuente:** Elaboración Propia.

A continuación se realiza la calificación de los factores para cada una de las Zonas Francas Permanentes objeto de estudio, de acuerdo a los criterios establecidos anteriormente:

**Cuadro 7. Zona Franca del Pacifico S. A**

Factor	Variable	Criterio vs Puntuación		Calificación
Gestión Gerencial	Escolaridad del empresario	Bachiller	0,08	0,2
		Pregrado	0,1	
		Posgrado	0,15	
		Maestría	0,2	
		Doctorado	0,25	
	Experiencia	1 a 3 años	0,08	0,15
		4 a 7 años	0,1	
		8 a 11 años	0,15	
		Mayor a 11 años	0,25	
	Manejo de otros idiomas	Español	0,08	0,25
		Ingles	0,25	
		Francés	0,25	
		Mandarín	0,25	
		Otro	0,25	
	Tipo de Decisor	Decisor 1: en condiciones de certeza	0,15	0,15
		Decisor 2: en condiciones de riesgo	0,2	
		Decisor 3: en condiciones de incertidumbre	0,25	
Subtotal GG				0,75
Gestión Comercial	Tipo de mercado en el que opera	Servicios	1,67	1,67
		Industrial	1,67	
		Servicio e industrial	3,33	
	Demanda	En crecimiento	3,33	3,33
		Estable	2	
		Decreciendo	1	
	Política de Precios	Objetivos de la empresa	3,33	3,33
		Costes	3,33	
		Valor del producto frente al cliente	3,33	
		Competencia	3,33	
	Participación en el mercado	Menor o igual a 0%	0	3,33
		De 1 a 4%	1	
De 5 a 9%		2		
Mayor al 10%		3,33		

**Continuación cuadro 7. Zona Franca del Pacifico S. A**

	E-commerce	Baja	1	2
		Media	2	
		Alta	3,33	
	Usuarios	1-15 usuarios	0,5	2
		16-30 usuarios	1	
		31-60 usuarios	2	
		Mayor a 60 usuarios	3,33	
	Certificación	BASC	3,33	3,33
		Iso 9001	3,33	
		Otro	3,33	
	Medio de acceso	Terrestre	3,33	3,33
		Aéreo	3,33	
		Marítimo	3,33	
	Sello colombiano	Si	3,33	0
		No	0	
Subtotal GC				22,32
Gestión Financiera	Rentabilidad	Menos del 0%	0	0,5
		1-20%	0,5	
		21-40%	1,5	
		40% o mas	2,5	
	Valor Patrimonial	Menos del 0%	0	0,5
		1-100 millones	0,5	
		100-1000 millones	1,5	
		1000 millones o mas	2,5	
	Endeudamiento	Mayor 50%	0	0,5
		25-49%	0,5	
		10-24%	1,5	
		Menor 9%	2,5	
	Liquidez	Menor a 0	0	0,5
		1-100 millones	0,5	
		101-1000 millones	1,5	
		1000 millones o mas	2,5	
	Prueba Acida	Menor a 1	0	0,5
		1 a 5	0,5	
		Mayor a 5	2,5	

**Continuación cuadro 7. Zona Franca del Pacifico S. A**

	Flujos de caja	Menos de 0		0	0
		1 a 100 millones		0,5	
		101 a 1000 millones		1,5	
		Mayor a 1000 millones		2,5	
	Crédito	Mayor a 50 %		0	0
		25- 49 %		0,5	
		10-24 %		1,5	
		Menor a 9 %		2,5	
	ROI	Menos del 0%		0	0,5
		1-20%		0,5	
		21-40%		1,5	
		40% o mas		2,5	
	Inversión realizada	Menor a 0		0	0
		1-100 millones		0,5	
		101-1000 millones		1,5	
		1000 millones o mas		2,5	
Subtotal GF					3
Gestión de producción	Antigüedad de equipos	1-5 años		5	5
		6- 10 años		4	
		11-15 años		3	
		Mayor a 15 años		1	
	Nivel de personal	1-200 empleados		1	4
		201-1000		3	
		10001-10000		4	
		Mayor a 10000		5	
	Subcontratación equipos	Si		5	5
		No		0	
	% de las subcontrataciones	Menor al 1%		1	1
		1%		3	
5%		4			
Mayor al 10 %		5			
Subtotal GP					15
Ciencia y Tecnología	Inversión en I+D	Proyectos desarrollados en la región	Si	5	0
			No	0	

**Continuación cuadro 7. Zona Franca del Pacifico S. A**

		Sistema de control de inventarios	Si	5	5
			No	0	
Subtotal C.T					5
Internacionalización	Exportaciones	1-3 días		6,66	6,66
		4-5 días		4	
		6- 7 días		2	
		Mayor a 7 días		1	
	Mercados potenciales	Nunca se ha participado		0	6,66
		Una vez se participo		3,33	
		Con frecuencia se participa		6,66	
	Empresas extranjeras	0 empresas extranjeras		0	4
		1-3 empresas extranjeras		2	
		4-7 empresas extranjeras		4	
Mayor a 7 empresas extranjeras			6,66		
Subtotal I					17,32

**Fuente:** Elaboración Propia.

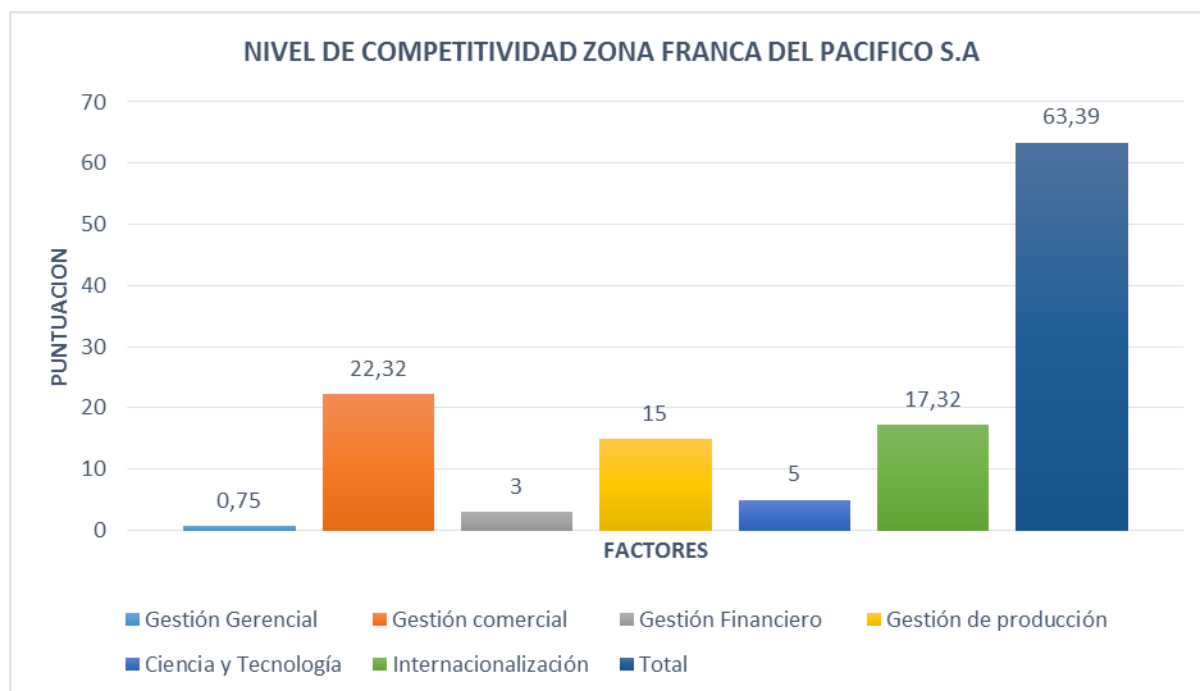
A continuación se muestra para la Zona Franca del Pacifico S. A la puntuación obtenida en cada una de los factores y el nivel de competitividad total:

**Cuadro 8. Nivel total de competitividad Zona Franca del Pacifico S. A**

Puntaje total	
Gestión Gerencial	0,75
Gestión comercial	22,32
Gestión Financiero	3
Gestión de producción	15
Ciencia y Tecnología	5
Internacionalización	17,32
Total	63,39

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Gráfico 31.** Competitividad Zona Franca del Pacifico S. A



**Fuente:** Elaboración Propia.

Una vez aplicado el modelo de Manuel Humberto Jiménez se pudo obtener como resultado que la competitividad de la Zona Franca del Pacifico S. A arrojo un valor de 63,39, lo cual indica que no es competitiva para los rangos establecidos dentro del modelo (0-69 = no competitiva).

Lo anterior obedece a que la ZF no es fuerte en la gestión financiera, esto debido a que sus flujos de caja y la inversión realizada presentan valores negativos y los demás indicadores se tornan muy bajos, también es importante mencionar que en el factor Ciencia y Tecnología, está no cuenta con ningún proyecto social que este gestionando en la actualidad y el único software implementado tiene relación con el sistema de inventario.

Sin embargo, la Zona Franca tiene gran solidez en los factores de gestión comercial donde se destacan sub-factores tales como el número de usuarios industriales que oscila en el rango de 31-60, un porcentaje de participación superior al 10% en el mercado y una demanda que se proyecta en crecimiento, así mismo la gestión de producción que para el modelo tiene una puntuación máxima de 20 puntos, está logra obtener una calificación de 15, ya que dentro de los sub-factores se destaca porque los equipos tienen una depreciación inferior a los 5 años y cuentan con un personal directo por encima de los 1001 colaboradores, de igual manera la internacionalización se prevé como una fortaleza para esta ZF puesto que tienen una agilidad en el transito aduanero y la capacidad para exhibirse en los mercados extranjeros se da con frecuencia, por último la gerencia es una de las prometedoras,



porque cuentan con un muy buen nivel de experiencia y preparación por parte del dirigente.

**Cuadro 9.** Zona Franca Parque Central

Factor	Variable	Criterio vs Puntuación		Calificación
Gestión Gerencial	Escolaridad del empresario	Bachiller	0,08	0,2
		Pregrado	0,1	
		Posgrado	0,15	
		Maestría	0,2	
		Doctorado	0,25	
	Experiencia	1 a 3 años	0,08	0,15
		4 a 7 años	0,1	
		8 a 11 años	0,15	
		Mayor a 11 años	0,25	
	Manejo de otros idiomas	Español	0,08	0,25
		Ingles	0,25	
		Francés	0,25	
		Mandarín	0,25	
		Otro	0,25	
	Tipo de Decisor	Decisor 1: en condiciones de certeza	0,15	0,15
		Decisor 2: en condiciones de riesgo	0,2	
		Decisor 3: en condiciones de incertidumbre	0,25	
Subtotal GG				0,75
Gestión Comercial	Tipo de mercado en el que opera	Servicios	1,67	1,67
		Industrial	1,67	
		Servicio e industrial	3,33	
	Demanda	En crecimiento	3,33	3,33
		Estable	2	
		Decreciendo	1	

**Continuación cuadro 9. Zona Franca Parque Central**

	Política de Precios	Objetivos de la empresa	3,33	3,33
		Costes	3,33	
		Valor del producto frente al cliente	3,33	
		Competencia	3,33	
	Participación en el mercado	Menor o igual a 0%	0	2
		De 1 a 4%	1	
		De 5 a 9%	2	
		Mayor al 10%	3,33	
	E-commerce	Baja	1	3,33
		Media	2	
		Alta	3,33	
	Usuarios	1-15 usuarios	0,5	1
		16-30 usuarios	1	
		31-60 usuarios	2	
		Mayor a 60 usuarios	3,33	
	Certificación	BASC	3,33	3,33
		Iso 9001	3,33	
		Otro	3,33	
	Medio de acceso	Terrestre	3,33	3,33
		Aéreo	3,33	
		Marítimo	3,33	
	Sello colombiano	Si	3,33	0
		No	0	
Subtotal GC				21,32
Gestión Financiera	Rentabilidad	Menos del 0%	0	0,5
		1-20%	0,5	
		21-40%	1,5	
		40% o mas	2,5	
	Valor Patrimonial	Menos del 0%	0	0,5
		1-100 millones	0,5	
		100-1000 millones	1,5	
		1000 millones o mas	2,5	
	Endeudamiento	Mayor 50%	0	0
		25-49%	0,5	
10-24%		1,5		

**Continuación cuadro 9. Zona Franca Parque Central**

		Menor 9%	2,5	
	Liquidez	Menor a 0	0	0,5
		1-100 millones	0,5	
		101-1000 millones	1,5	
		1000 millones o mas	2,5	
		Prueba Acida	Menor a 1	
	1 a 5		0,5	
	Mayor a 5		2,5	
	Flujos de caja	Menos de 0	0	0,5
		1 a 100 millones	0,5	
		101 a 1000 millones	1,5	
		Mayor a 1000 millones	2,5	
	Crédito	Mayor a 50 %	0	0
		25- 49 %	0,5	
		10-24 %	1,5	
		Menor a 9 %	2,5	
	ROI	Menos del 0%	0	0,5
		1-20%	0,5	
		21-40%	1,5	
		40% o mas	2,5	
	Inversión realizada	Menor a 0	0	0
		1-100 millones	0,5	
		101-1000 millones	1,5	
		1000 millones o mas	2,5	
Subtotal GF				2,5
Gestión de producción	Antigüedad de equipos	1-5 años	5	5
		6- 10 años	4	
		11-15 años	3	
		Mayor a 15 años	1	
	Nivel de personal	1-200 empleados	1	1
		201-1000	3	
		10001-10000	4	
		Mayor a 10000	5	
	Subcontratación equipos	Si	5	0
No		0		

**Continuación cuadro 9. Zona Franca Parque Central**

	% de las subcontrataciones	Menor al 1%		1	1
		1%		3	
		5%		4	
		Mayor al 10 %		5	
Subtotal GP					7
Ciencia y Tecnología	Inversión en I+D	Proyectos desarrollados en la región	Si	5	5
			No	0	
		Sistema de control de inventarios	Si	5	5
			No	0	
Subtotal C.T					10
Internacionalización	Exportaciones	1-3 días		6,66	6,66
		4-5 días		4	
		6- 7 días		2	
		Mayor a 7 días		1	
	Mercados potenciales	Nunca se ha participado		0	6,66
		Una vez se participo		3,33	
		Con frecuencia se participa		6,66	
	Empresas extranjeras	0 empresas extranjeras		0	2
		1-3 empresas extranjeras		2	
		4-7 empresas extranjeras		4	
		Mayor a 7 empresas extranjeras		6,66	
	Subtotal I				

**Fuente:** Elaboración Propia.

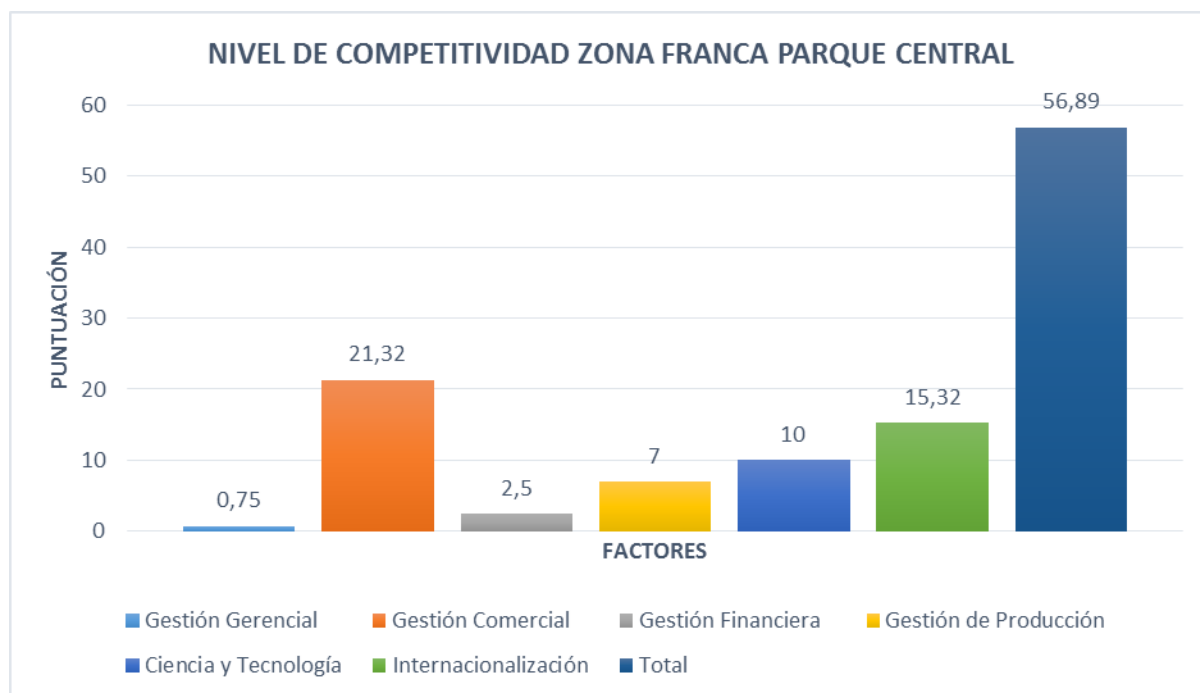
A continuación se muestra para la Zona Franca Parque Central la puntuación obtenida en cada una de los factores y el nivel de competitividad total:

**Cuadro 10. Nivel total de competitividad Zona Franca Parque Central**

Puntaje Total	
Gestión Gerencial	0,75
Gestión Comercial	21,32
Gestión Financiera	2,5
Gestión de Producción	7
Ciencia y Tecnología	10
Internacionalización	15,32
<b>Total</b>	<b>56,89</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Gráfico 32.** Competitividad Zona Franca Parque Central



**Fuente:** Elaboración Propia.

En resumen la puntuación alcanzada por la Zona Franca Parque Central es de 56,89, lo que según el modelo la cataloga como no competitiva, puesto que en el aspecto financiero es una de las más descuidadas, ya que los endeudamientos trascienden a más del 50% esto debido a que sus cupos crediticios son de un 123,30%, lo cual se ve reflejado directamente en la rentabilidad que es de un 4,2% sin mencionar que la inversión presente es negativa.

No obstante, esta cuenta con las habilidades necesarias en lo que respecta a la preparación del gerente con una maestría y la experiencia de más de 8 años en este tema, al mismo tiempo en ciencia y tecnología es promotora en el desarrollo de proyectos en la región, al igual que en la implementación de software para el control de inventarios, incluso en cuanto a la internacionalización esta se da a conocer en el exterior participando con frecuencia en eventos de talla internacional.

**Cuadro 11. Zona Franca Bogotá**

Factor	Variable	Criterio vs Puntuación		Calificación
Gestión Gerencial	Escolaridad del empresario	Bachiller	0,08	0,2
		Pregrado	0,1	
		Posgrado	0,15	
		Maestría	0,2	
		Doctorado	0,25	
	Experiencia	1 a 3 años	0,08	0,1
		4 a 7 años	0,1	
		8 a 11 años	0,15	
		Mayor a 11 años	0,25	
	Manejo de otros idiomas	Español	0,08	0,08
		Ingles	0,25	
		Francés	0,25	
		Mandarín	0,25	
		Otro	0,25	
	Tipo de Decisor	Decisor 1: en condiciones de certeza	0,15	0,15
		Decisor 2: en condiciones de riesgo	0,2	
		Decisor 3: en condiciones de incertidumbre	0,25	
Subtotal GG				0,53
	Tipo de mercado en el que opera	Servicios	1,67	3,33
		Industrial	1,67	
		Servicio e industrial	3,33	
	Demanda	En crecimiento	3,33	3,33
		Estable	2	
		Decreciendo	1	
	Política de Precios	Objetivos de la empresa	3,33	3,33
		Costes	3,33	
Valor del producto frente al cliente		3,33		

		Competencia	3,33	
--	--	-------------	------	--

**Continuación cuadro 11. Zona Franca Bogotá**

Gestión Comercial	Participación en el mercado	Menor o igual a 0%	0	3,33
		De 1 a 4%	1	
		De 5 a 9%	2	
		Mayor al 10%	3,33	
	E-commerce	Baja	1	2
		Media	2	
		Alta	3,33	
	Usuarios	1-15 usuarios	0,5	3,33
		16-30 usuarios	1	
		31-60 usuarios	2	
		Mayor a 60 usuarios	3,33	
	Certificación	BASC	3,33	3,33
		Iso 9001	3,33	
		Otro	3,33	
	Medio de acceso	Terrestre	3,33	3,33
		Aéreo	3,33	
		Marítimo	3,33	
	Sello colombiano	Si	3,33	0
No		0		
Subtotal GC				25,31
Gestión Financiera	Rentabilidad	Menos del 0%	0	0
		1-20%	0,5	
		21-40%	1,5	
		40% o mas	2,5	
	Valor Patrimonial	Menos del 0%	0	0,5
		1-100 millones	0,5	
		100-1000 millones	1,5	
		1000 millones o mas	2,5	
	Endeudamiento	Mayor 50%	0	0
		25-49%	0,5	
		10-24%	1,5	
Menor 9%		2,5		
Liquidez	Menor a 0	0	0,5	
	1-100 millones	0,5		
	101-1000 millones	1,5		

		1000 millones o mas	2,5	
--	--	---------------------	-----	--

**Continuación cuadro 11. Zona Franca Bogotá**

	Prueba Acida	Menor a 1	0	0
		1 a 5	0,5	
		Mayor a 5	2,5	
	Flujos de caja	Menos de 0	0	0,5
		1 a 100 millones	0,5	
		101 a 1000 millones	1,5	
		Mayor a 1000 millones	2,5	
	Crédito	Mayor a 50 %	0	0
		25- 49 %	0,5	
		10-24 %	1,5	
		Menor a 9 %	2,5	
	ROI	Menos del 0%	0	0
		1-20%	0,5	
		21-40%	1,5	
		40% o mas	2,5	
	Inversión realizada	Menor a 0	0	0,5
		1-100 millones	0,5	
		101-1000 millones	1,5	
		1000 millones o mas	2,5	
	Subtotal GF			2
Gestión de producción	Antigüedad de equipos	1-5 años	5	5
		6- 10 años	4	
		11-15 años	3	
		Mayor a 15 años	1	
	Nivel de personal	1-200 empleados	1	5
		201-1000	3	
		10001-10000	4	
		Mayor a 10000	5	
	Subcontratación equipos	Si	5	5
		No	0	
	% de las subcontrataciones	Menor al 1%	1	3
		1%	3	
		5%	4	
		Mayor al 10 %	5	



<b>Subtotal GP</b>					<b>18</b>
--------------------	--	--	--	--	-----------

**Continuación cuadro 11. Zona Franca Bogotá**

Ciencia y Tecnología	Inversión en I+D	Proyectos desarrollados en la región	Si	5	5
			No	0	
		Sistema de control de inventarios	Si	5	5
			No	0	
Subtotal C.T					10
Internacionalización	Exportaciones	1-3 días		6,66	6,66
		4-5 días		4	
		6- 7 días		2	
		Mayor a 7 días		1	
	Mercados potenciales	Nunca se ha participado		0	6,66
		Una vez se participo		3,33	
		Con frecuencia se participa		6,66	
	Empresas extranjeras	0 empresas extranjeras		0	2
		1-3 empresas extranjeras		2	
		4-7 empresas extranjeras		4	
		Mayor a 7 empresas extranjeras		6,66	
	Subtotal I				

**Fuente:** Elaboración Propia.

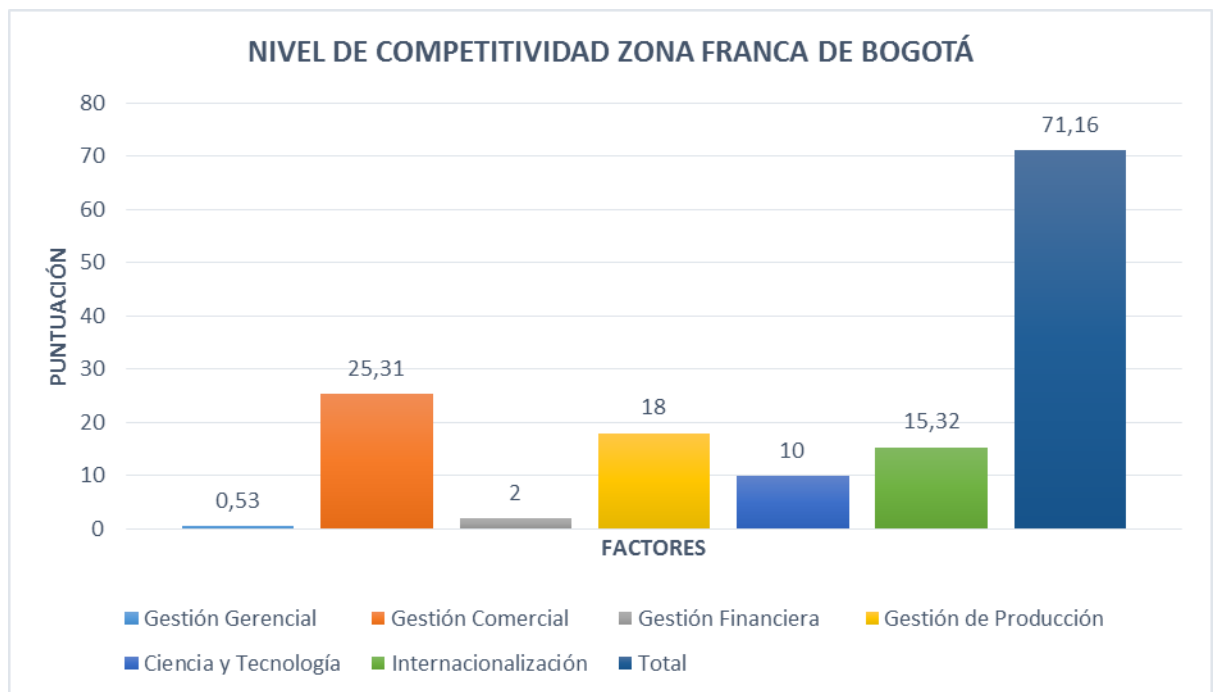
A continuación se presenta el nivel total de competitividad de la Zona Franca de Bogotá

**Cuadro 12. Nivel Total de Competitividad Zona Franca de Bogotá**

<b>Puntaje Total</b>	
Gestión Gerencial	0,53
Gestión Comercial	25,31
Gestión Financiera	2
Gestión de Producción	18
Ciencia y Tecnología	10
Internacionalización	15,32
<b>Total</b>	<b>71,16</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Gráfico 33.** Competitividad Zona Franca de Bogotá



**Fuente:** Elaboración Propia.

La Zona Franca de Bogotá arrojó una puntuación de 71,16, lo que para el modelo de competitividad empresarial aplicado indica que tiene baja competitividad (70-79 = Baja competitividad), puesto que los factores gerencial y de gestión financiera presentan falencias tales como que el gerente no maneja una segunda lengua y la experiencia en este sector es poca; en cuanto a la parte financiera la rentabilidad y el retorno de la inversión son valores negativos, esto producto de créditos que van hasta los 169% ocasionando así endeudamientos superiores al 50%.

Sin embargo, se destaca en su factor de producción con más de 10000 empleos directos, además invierte en la contratación de equipos de última tecnología en un 1% en dichas actividades, así mismo tiene como proyecto en la región la creación de una red de usuarios que busca por medio de acciones conjuntas desarrollar actividades de responsabilidad social en la región, además cuenta con la implementación de un software para el apoyo en temas de inventarios, esto en lo que respecta a la ciencia y tecnología. Paralelamente participa con frecuencia en eventos internacionales para darse a conocer; cabe mencionar que cuenta con 205 usuarios industriales lo que es importante resaltar dentro del factor comercial.

**Cuadro 13. Zona Franca Palermo**

Factor	Variable	Criterio vs Puntuación		Calificación
Gestión Gerencial	Escolaridad del empresario	Bachiller	0,08	0,15
		Pregrado	0,1	
		Posgrado	0,15	
		Maestría	0,2	
		Doctorado	0,25	
	Experiencia	1 a 3 años	0,08	0
		4 a 7 años	0,1	
		8 a 11 años	0,15	
		Mayor a 11 años	0,25	
	Manejo de otros idiomas	Español	0,08	0
		Ingles	0,25	
		Francés	0,25	
		Mandarín	0,25	
		Otro	0,25	
	Tipo de Decisor	Decisor 1: en condiciones de certeza	0,15	0
		Decisor 2: en condiciones de riesgo	0,2	
		Decisor 3: en condiciones de incertidumbre	0,25	
Subtotal GG				0,15
Gestión Comercial	Tipo de mercado en el que opera	Servicios	1,67	1,67
		Industrial	1,67	
		Servicio e industrial	3,33	
	Demanda	En crecimiento	3,33	3,33
		Estable	2	
		Decreciendo	1	
	Política de Precios	Objetivos de la empresa	3,33	3,33
		Costes	3,33	
		Valor del producto frente al cliente	3,33	
Competencia		3,33		

**Continuación cuadro 13. Zona Franca Palermo**

	Participación en el mercado	Menor o igual a 0%	0	1
		De 1 a 4%	1	
		De 5 a 9%	2	
		Mayor al 10%	3,33	
	E-commerce	Baja	1	2
		Media	2	
		Alta	3,33	
	Usuarios	1-15 usuarios	0,5	0,5
		16-30 usuarios	1	
		31-60 usuarios	2	
		Mayor a 60 usuarios	3,33	
	Certificación	BASC	3,33	3,33
		Iso 9001	3,33	
		Otro	3,33	
	Medio de acceso	Terrestre	3,33	3,33
		Aéreo	3,33	
		Marítimo	3,33	
	Sello colombiano	Si	3,33	0
		No	0	
Subtotal GC				17,16
Gestión Financiera	Rentabilidad	Menos del 0%	0	0
		1-20%	0,5	
		21-40%	1,5	
		40% o mas	2,5	
	Valor Patrimonial	Menos del 0%	0	0,5
		1-100 millones	0,5	
		100-1000 millones	1,5	
		1000 millones o mas	2,5	
	Endeudamiento	Mayor 50%	0	2,5
		25-49%	0,5	
		10-24%	1,5	
		Menor 9%	2,5	
Liquidez	Menor a 0	0	0,5	
	1-100 millones	0,5		
	101-1000 millones	1,5		

		1000 millones o mas	2,5	
--	--	---------------------	-----	--

**Continuación cuadro 13. Zona Franca Palermo**

	Prueba Acida	Menor a 1	0	0,5
		1 a 5	0,5	
		Mayor a 5	2,5	
	Flujos de caja	Menos de 0	0	1,5
		1 a 100 millones	0,5	
		101 a 1000 millones	1,5	
		Mayor a 1000 millones	2,5	
	Crédito	Mayor a 50 %	0	2,5
		25- 49 %	0,5	
		10-24 %	1,5	
		Menor a 9 %	2,5	
	ROI	Menos del 0%	0	0
		1-20%	0,5	
		21-40%	1,5	
		40% o mas	2,5	
	Inversión realizada	Menor a 0	0	0,5
		1-100 millones	0,5	
		101-1000 millones	1,5	
		1000 millones o mas	2,5	
Subtotal GF				8,5
Gestión de producción	Antigüedad de equipos	1-5 años	5	5
		6- 10 años	4	
		11-15 años	3	
		Mayor a 15 años	1	
	Nivel de personal	1-200 empleados	1	0
		201-1000	3	
		10001-10000	4	
		Mayor a 10000	5	
	Subcontratación equipos	Si	5	5
		No	0	
	% de las subcontrataciones	Menor al 1%	1	3
		1%	3	
		5%	4	
Mayor al 10 %		5		

<b>Subtotal GP</b>		<b>13</b>
--------------------	--	-----------

**Continuación cuadro 13. Zona Franca Palermo**

Ciencia y Tecnología	Inversión en I+D	Proyectos desarrollados en la región	Si	5	0
			No	0	
		Sistema de control de inventarios	Si	5	5
			No	0	
Subtotal C.T					5
Internacionalización	Exportaciones	1-3 días		6,66	6,66
		4-5 días		4	
		6- 7 días		2	
		Mayor a 7 días		1	
	Mercados potenciales	Nunca se ha participado		0	3,33
		Una vez se participo		3,33	
		Con frecuencia se participa		6,66	
	Empresas extranjeras	0 empresas extranjeras		0	2
		1-3 empresas extranjeras		2	
		4-7 empresas extranjeras		4	
Mayor a 7 empresas extranjeras		6,66			
Subtotal I					11,99

**Fuente:** Elaboración Propia.

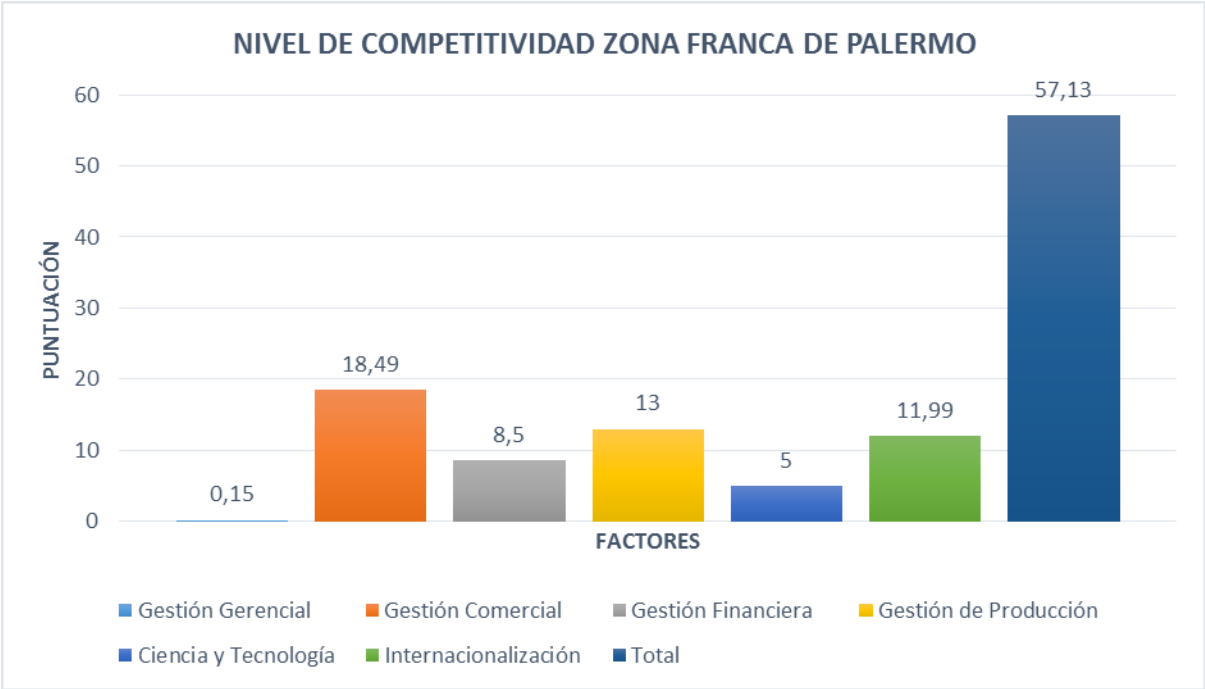
A continuación se muestra el nivel total de competitividad de la Zona Franca de Palermo

**Cuadro 14. Nivel total de competitividad Zona Franca de Palermo**

<b>Nivel de competitividad</b>	
Gestión Gerencial	0,15
Gestión Comercial	18,49
Gestión Financiera	8,5
Gestión de Producción	13
Ciencia y Tecnología	5
Internacionalización	11,99
<b>Total</b>	<b>57,13</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Gráfico 34.** Competitividad Zona Franca de Palermo



**Fuente:** Elaboración Propia.

La Zona Franca de Palermo obtuvo una puntuación de 55,8 para lo cual dentro de los parámetros del modelo la ubica en la casilla de 0-69 es decir, que esta no es competitiva, debido a que en primer lugar la gerencia carece de experiencia y solo cuenta con un posgrado ubicándola entre los puntajes más bajos dentro de los directivos analizados, en segundo lugar lo que corresponde al ámbito de la ciencia y la tecnología según la información brindada no ha desarrollado proyectos que impulsen la economía de la región, en tercer lugar solo han participado en un evento de carácter internacional desde su creación, también en cuanto al factor comercial presentaron una calificación baja, esto se debe a que tiene menos de 15 usuarios, la promoción en los medios electrónicos es poca y su participación en el mercado es del menos del 4%.

Aun así, esta ZFP es sólida en el aspecto financiero, ya que sus créditos y endeudamientos no superan el 1,3% y 1,4% respectivamente, incluso tienen una inversión de USD 81 millones. En el mismo orden de ideas los equipos no sobrepasan los 5 años de uso, cuentan con la subcontratación de equipos de última tecnología para apoyar las operaciones de la ZFP en un 1% de todas sus labores.

**Cuadro 15. Zona Franca Occidente**

Factor	Variable	Criterio vs Puntuación		Calificación
Gestión Gerencial	Escolaridad del empresario	Bachiller	0,08	0
		Pregrado	0,1	
		Posgrado	0,15	
		Maestría	0,2	
		Doctorado	0,25	
	Experiencia	1 a 3 años	0,08	0
		4 a 7 años	0,1	
		8 a 11 años	0,15	
		Mayor a 11 años	0,25	
	Manejo de otros idiomas	Español	0,08	0
		Ingles	0,25	
		Francés	0,25	
		Mandarín	0,25	
		Otro	0,25	
	Tipo de Decisor	Decisor 1: en condiciones de certeza	0,15	0
		Decisor 2: en condiciones de riesgo	0,2	
		Decisor 3: en condiciones de incertidumbre	0,25	
Subtotal GG				0
	Tipo de mercado en el que opera	Servicios	1,67	1,67
		Industrial	1,67	
		Servicio e industrial	3,33	
	Demanda	En crecimiento	3,33	3,33
		Estable	2	
		Decreciendo	1	
	Política de Precios	Objetivos de la empresa	3,33	3,33
		Costes	3,33	
Valor del producto frente al cliente		3,33		



		Competencia	3,33	
--	--	-------------	------	--

**Continuación cuadro 15. Zona Franca Occidente**

Gestión Comercial	Participación en el mercado	Menor o igual a 0%	0	1
		De 1 a 4%	1	
		De 5 a 9%	2	
		Mayor al 10%	3,33	
	E-commerce	Baja	1	2
		Media	2	
		Alta	3,33	
	Usuarios	1-15 usuarios	0,5	1
		16-30 usuarios	1	
		31-60 usuarios	2	
		Mayor a 60 usuarios	3,33	
	Certificación	BASC	3,33	3,33
		Iso 9001	3,33	
		Otro	3,33	
	Medio de acceso	Terrestre	3,33	3,33
		Aéreo	3,33	
		Marítimo	3,33	
Sello colombiano	Si	3,33	3,33	
	No	0		
Subtotal GC				20,99
Gestión Financiera	Rentabilidad	Menos del 0%	0	0,5
		1-20%	0,5	
		21-40%	1,5	
		40% o mas	2,5	
	Valor Patrimonial	Menos del 0%	0	0,5
		1-100 millones	0,5	
		100-1000 millones	1,5	
		1000 millones o mas	2,5	
	Endeudamiento	Mayor 50%	0	0
		25-49%	0,5	
		10-24%	1,5	
Menor 9%		2,5		
Liquidez	Menor a 0	0	0,5	
	1-100 millones	0,5		
	101-1000 millones	1,5		

		1000 millones o mas	2,5	
--	--	---------------------	-----	--

**Continuación cuadro 15. Zona Franca Occidente**

	Prueba Acida	Menor a 1	0	0
		1 a 5	0,5	
		Mayor a 5	2,5	
	Flujos de caja	Menos de 0	0	0,5
		1 a 100 millones	0,5	
		101 a 1000 millones	1,5	
		Mayor a 1000 millones	2,5	
	Crédito	Mayor a 50 %	0	0
		25- 49 %	0,5	
		10-24 %	1,5	
		Menor a 9 %	2,5	
	ROI	Menos del 0%	0	0,5
		1-20%	0,5	
		21-40%	1,5	
		40% o mas	2,5	
	Inversión realizada	Menor a 0	0	0
		1-100 millones	0,5	
		101-1000 millones	1,5	
		1000 millones o mas	2,5	
Subtotal GF				2,5
Gestión de producción	Antigüedad de equipos	1-5 años	5	4
		6- 10 años	4	
		11-15 años	3	
		Mayor a 15 años	1	
	Nivel de personal	1-200 empleados	1	3
		201-1000	3	
		10001-10000	4	
		Mayor a 10000	5	
	Subcontratación equipos	Si	5	5
		No	0	
	% de las subcontrataciones	Menor al 1%	1	3
		1%	3	
5%		4		
Mayor al 10 %		5		

<b>Subtotal GP</b>			<b>15</b>
--------------------	--	--	-----------

**Continuación cuadro 15. Zona Franca Occidente**

Ciencia y Tecnología	Inversión en I+D	Proyectos desarrollados en la región	Si	5	0
			No	0	
		Sistema de control de inventarios	Si	5	5
			No	0	
Subtotal C.T					5
Internacionalización	Exportaciones	1-3 días		6,66	6,66
		4-5 días		4	
		6- 7 días		2	
		Mayor a 7 días		1	
	Mercados potenciales	Nunca se ha participado		0	6,66
		Una vez se participo		3,33	
		Con frecuencia se participa		6,66	
	Empresas extranjeras	0 empresas extranjeras		0	0
		1-3 empresas extranjeras		2	
		4-7 empresas extranjeras		4	
		Mayor a 7 empresas extranjeras		6,66	
	Subtotal I				

**Fuente:** Elaboración Propia.

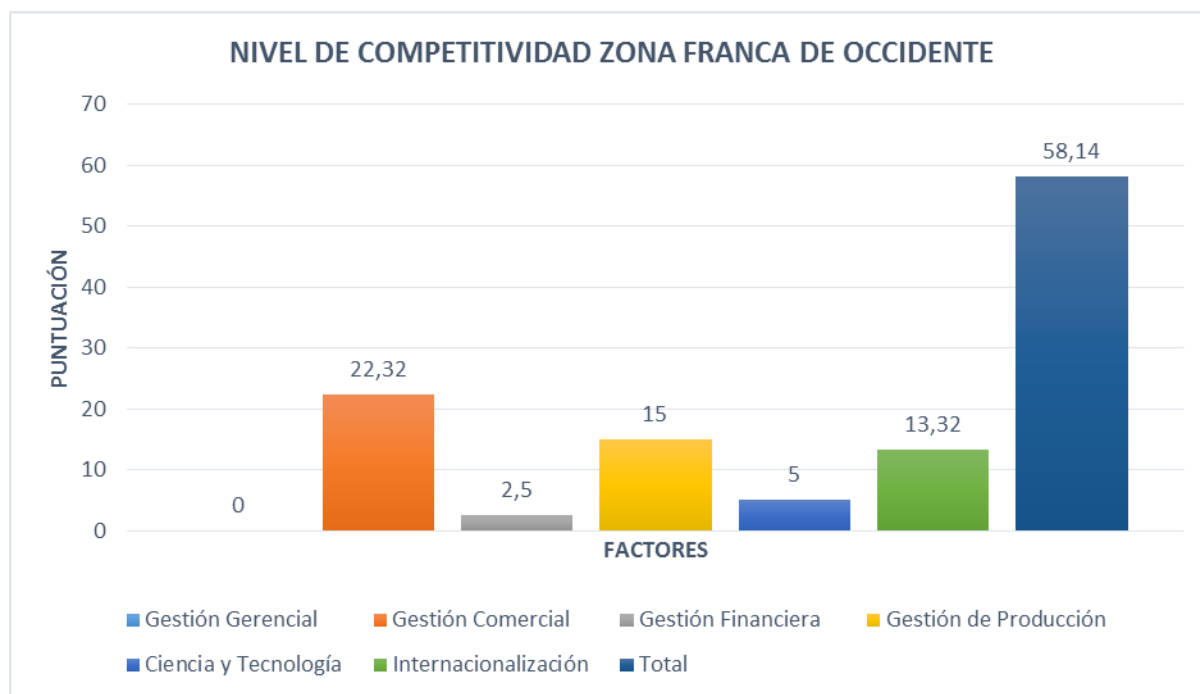
A continuación se muestra el nivel total de competitividad de la Zona Franca de Occidente

**Cuadro 16. Nivel total de competitividad Zona Franca de Occidente**

<b>Nivel de competitividad</b>	
Gestión Gerencial	0
Gestión Comercial	22,32
Gestión Financiera	2,5
Gestión de Producción	15
Ciencia y Tecnología	5
Internacionalización	13,32
<b>Total</b>	<b>58,14</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Gráfico 35.** Competitividad Zona Franca de Occidente



**Fuente:** Elaboración Propia.

Con respecto a la Zona Franca de Occidente la puntuación una vez aplicado el modelo es de 58,14, catalogándola como no competitiva, puesto que varios de los factores analizados presentan un desequilibrio tal como en el tema financiero, pues esta abarca un endeudamiento del 69,9% por eso sus créditos son del 229,1%, a causa de esto se evidencia una inversión con una cantidad negativa. Tampoco son pioneros en el tema de proyectos sociales y a pesar de que son conscientes en la participación en eventos internacionales para darse a conocer dentro de la Zona Franca, no cuentan con ninguna empresa extranjera dentro de la misma.

No obstante, se identifica que en la parte productiva cuentan con más de 200 empleos directos y se apoyan en la implementación de equipos de última tecnología siendo este indicador del 1% para apoyar todas sus operaciones.

**Cuadro 17. Zona Franca Internacional del Atlántico**

Factor	Variable	Criterio vs Puntuación		Calificación
Gestión Gerencial	Escolaridad del empresario	Bachiller	0,08	0,2
		Pregrado	0,1	
		Posgrado	0,15	
		Maestría	0,2	
		Doctorado	0,25	
	Experiencia	1 a 3 años	0,08	0,1
		4 a 7 años	0,1	
		8 a 11 años	0,15	
		Mayor a 11 años	0,25	
	Manejo de otros idiomas	Español	0,08	0,25
		Ingles	0,25	
		Francés	0,25	
		Mandarín	0,25	
		Otro	0,25	
	Tipo de Decisor	Decisor 1: en condiciones de certeza	0,15	0,2
		Decisor 2: en condiciones de riesgo	0,2	
		Decisor 3: en condiciones de incertidumbre	0,25	
Subtotal GG				0,75
	Tipo de mercado en el que opera	Servicios	1,67	1,67
		Industrial	1,67	
		Servicio e industrial	3,33	
	Demanda	En crecimiento	3,33	3,33
		Estable	2	
		Decreciendo	1	
	Política de Precios	Objetivos de la empresa	3,33	3,33
		Costes	3,33	
Valor del producto frente al cliente		3,33		

		Competencia	3,33	
--	--	-------------	------	--

**Cuadro 17. Zona Franca Internacional del Atlántico**

Gestión Comercial	Participación en el mercado	Menor o igual a 0%	0	2
		De 1 a 4%	1	
		De 5 a 9%	2	
		Mayor al 10%	3,33	
	E-commerce	Baja	1	3,33
		Media	2	
		Alta	3,33	
	Usuarios	1-15 usuarios	0,5	0
		16-30 usuarios	1	
		31-60 usuarios	2	
		Mayor a 60 usuarios	3,33	
	Certificación	BASC	3,33	3,33
		Iso 9001	3,33	
		Otro	3,33	
	Medio de acceso	Terrestre	3,33	3,33
		Aéreo	3,33	
		Marítimo	3,33	
Sello colombiano	Si	3,33	0	
	No	0		
Subtotal GC				20,32
Gestión Financiera	Rentabilidad	Menos del 0%	0	1,5
		1-20%	0,5	
		21-40%	1,5	
		40% o mas	2,5	
	Valor Patrimonial	Menos del 0%	0	0,5
		1-100 millones	0,5	
		100-1000 millones	1,5	
		1000 millones o mas	2,5	
	Endeudamiento	Mayor 50%	0	0
		25-49%	0,5	
		10-24%	1,5	
		Menor 9%	2,5	
Liquidez	Menor a 0	0	1,5	
	1-100 millones	0,5		
	101-1000 millones	1,5		

		1000 millones o mas	2,5	
--	--	---------------------	-----	--

**Cuadro 17. Zona Franca Internacional del Atlántico**

	Prueba Acida	Menor a 1	0	0
		1 a 5	0,5	
		Mayor a 5	2,5	
	Flujos de caja	Menos de 0	0	0
		1 a 100 millones	0,5	
		101 a 1000 millones	1,5	
		Mayor a 1000 millones	2,5	
	Crédito	Mayor a 50 %	0	0
		25- 49 %	0,5	
		10-24 %	1,5	
		Menor a 9 %	2,5	
	ROI	Menos del 0%	0	0,5
		1-20%	0,5	
		21-40%	1,5	
		40% o mas	2,5	
	Inversión realizada	Menor a 0	0	0
		1-100 millones	0,5	
		101-1000 millones	1,5	
		1000 millones o mas	2,5	
Subtotal GF				4
Gestión de producción	Antigüedad de equipos	1-5 años	5	5
		6- 10 años	4	
		11-15 años	3	
		Mayor a 15 años	1	
	Nivel de personal	1-200 empleados	1	0
		201-1000	3	
		10001-10000	4	
		Mayor a 10000	5	
	Subcontratación equipos	Si	5	5
		No	0	
	% de las subcontrataciones	Menor al 1%	1	3
		1%	3	
		5%	4	
Mayor al 10 %		5		

<b>Subtotal GP</b>		<b>13</b>
--------------------	--	-----------

**Cuadro 17.** Zona Franca Internacional del Atlántico

Ciencia y Tecnología	Inversión en I+D	Proyectos desarrollados en la región	Si	5	0
			No	0	
		Sistema de control de inventarios	Si	5	5
			No	0	
Subtotal C.T					5
Internacionalización	Exportaciones	1-3 días		6,66	6,66
		4-5 días		4	
		6- 7 días		2	
		Mayor a 7 días		1	
	Mercados potenciales	Nunca se ha participado		0	6,66
		Una vez se participo		3,33	
		Con frecuencia se participa		6,66	
	Empresas extranjeras	0 empresas extranjeras		0	0
		1-3 empresas extranjeras		2	
		4-7 empresas extranjeras		4	
		Mayor a 7 empresas extranjeras		6,66	
	Subtotal I				

**Fuente:** Elaboración Propia.

A continuación se muestra el nivel total de competitividad de la zona franca internacional del atlántico

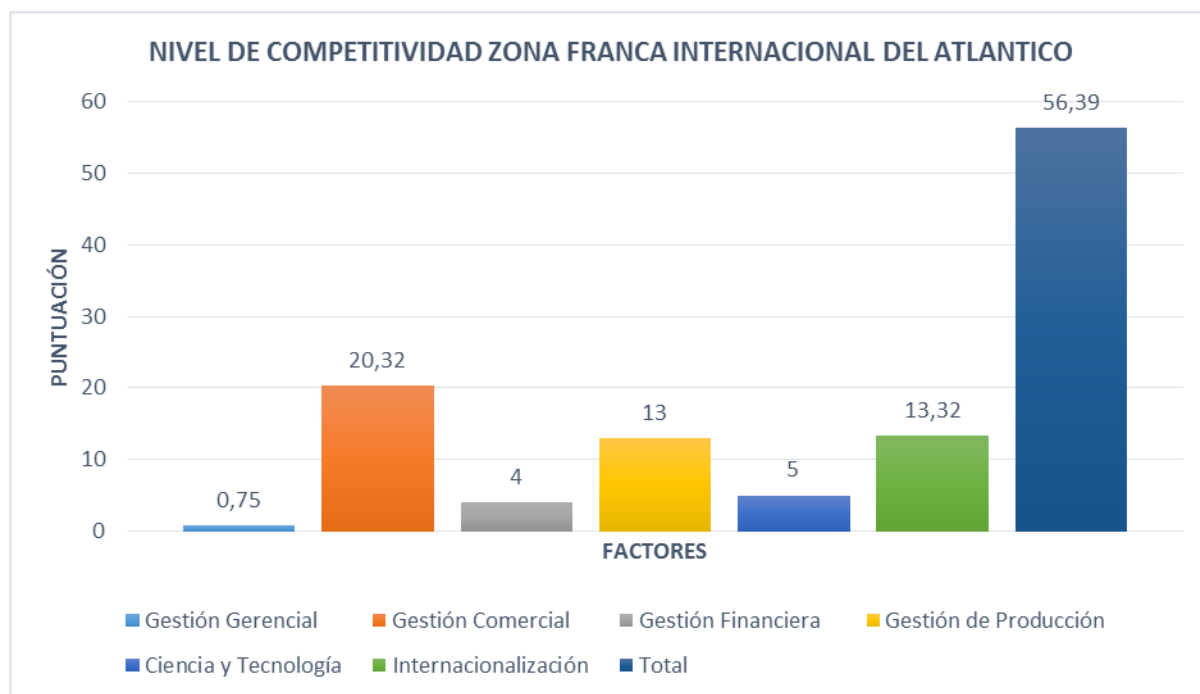
**Cuadro 18.** Nivel total de competitividad Zona Franca Internacional del Atlántico

<b>Nivel de competitividad</b>	
Gestión Gerencial	0,75
Gestión Comercial	20,32
Gestión Financiera	4
Gestión de Producción	13
Ciencia y Tecnología	5
Internacionalización	13,32
<b>Total</b>	<b>56,39</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.



**Gráfico 36.** Competitividad de la Zona Franca internacional del Atlántico



**Fuente:** Elaboración Propia.

En esta empresa se evidencia que financieramente es débil, ya que sus obligaciones son de 67,9% y no realizan ningún tipo de inversión, además no han desarrollado proyectos sociales para la región. En consecuencia es la segunda con la puntuación más baja de 56.39, es decir que tampoco es competitiva, aunque esta fue la primera Zona Franca en instalarse, hasta la fecha no supera los estándares y proyecciones económicas para la región.

Aun así se debe destacar la parte gerencial de la Zona Franca internacional del Atlántico, puesto que el gerente tiene una maestría, así como el manejo de un segundo idioma y hasta el momento es el primero en orientar las decisiones hacia el riesgo, entre otras cosas la participación en el mercado es mayor al 4%, y la promoción a través de los medios electrónicos es alta e incluso la demanda se proyecta en crecimiento, esto en cuanto al factor comercial.

**Cuadro 19. Zona Franca Brisa S. A**

Factor	Variable	Criterio vs Puntuación		Calificación
Gestión Gerencial	Escolaridad del empresario	Bachiller	0,08	0,2
		Pregrado	0,1	
		Posgrado	0,15	
		Maestría	0,2	
		Doctorado	0,25	
	Experiencia	1 a 3 años	0,08	0,15
		4 a 7 años	0,1	
		8 a 11 años	0,15	
		Mayor a 11 años	0,25	
	Manejo de otros idiomas	Español	0,08	0,25
		Ingles	0,25	
		Francés	0,25	
		Mandarín	0,25	
		Otro	0,25	
	Tipo de Decisor	Decisor 1: en condiciones de certeza	0,15	0,25
		Decisor 2: en condiciones de riesgo	0,2	
		Decisor 3: en condiciones de incertidumbre	0,25	
Subtotal GG				0,85
	Tipo de mercado en el que opera	Servicios	1,67	1,67
		Industrial	1,67	
		Servicio e industrial	3,33	
	Demanda	En crecimiento	3,33	3,33
		Estable	2	
		Decreciendo	1	
	Política de Precios	Objetivos de la empresa	3,33	3,33
		Costes	3,33	
Valor del producto frente al cliente		3,33		

		Competencia	3,33	
--	--	-------------	------	--

**Continuación cuadro 19. Zona Franca Brisa S. A**

Gestión Comercial	Participación en el mercado	Menor o igual a 0%	0	3,33
		De 1 a 4%	1	
		De 5 a 9%	2	
		Mayor al 10%	3,33	
	E-commerce	Baja	1	3,33
		Media	2	
		Alta	3,33	
	Usuarios	1-15 usuarios	0,5	1
		16-30 usuarios	1	
		31-60 usuarios	2	
		Mayor a 60 usuarios	3,33	
	Certificación	BASC	3,33	3,33
		Iso 9001	3,33	
		Otro	3,33	
	Medio de acceso	Terrestre	3,33	3,33
		Aéreo	3,33	
		Marítimo	3,33	
	Sello colombiano	Si	3,33	3,33
		No	0	
Subtotal GC				25,98
Gestión Financiera	Rentabilidad	Menos del 0%	0	0
		1-20%	0,5	
		21-40%	1,5	
		40% o mas	2,5	
	Valor Patrimonial	Menos del 0%	0	0,5
		1-100 millones	0,5	
		100-1000 millones	1,5	
		1000 millones o mas	2,5	
	Endeudamiento	Mayor 50%	0	0,5
		25-49%	0,5	
		10-24%	1,5	
		Menor 9%	2,5	
Liquidez	Menor a 0	0	0	
	1-100 millones	0,5		
	101-1000 millones	1,5		

		1000 millones o mas	2,5	
--	--	---------------------	-----	--

**Continuación cuadro 19. Zona Franca Brisa S. A**

	Prueba Acida	Menor a 1	0	0
		1 a 5	0,5	
		Mayor a 5	2,5	
	Flujos de caja	Menos de 0	0	0,5
		1 a 100 millones	0,5	
		101 a 1000 millones	1,5	
		Mayor a 1000 millones	2,5	
	Crédito	Mayor a 50 %	0	0
		25- 49 %	0,5	
		10-24 %	1,5	
		Menor a 9 %	2,5	
	ROI	Menos del 0%	0	0
		1-20%	0,5	
		21-40%	1,5	
		40% o mas	2,5	
	Inversión realizada	Menor a 0	0	0,5
		1-100 millones	0,5	
		101-1000 millones	1,5	
		1000 millones o mas	2,5	
Subtotal GF				2
Gestión de producción	Antigüedad de equipos	1-5 años	5	0
		6- 10 años	4	
		11-15 años	3	
		Mayor a 15 años	1	
	Nivel de personal	0-200 empleados	1	4
		201-1000	3	
		1001-10000	4	
		Mayor a 10000	5	
	Subcontratación equipos	Si	5	5
		No	0	
	% de las subcontrataciones	Menor al 1%	1	4
		1%	3	
		5%	4	
Mayor al 10 %		5		

<b>Subtotal GP</b>					<b>13</b>
--------------------	--	--	--	--	-----------

**Continuación cuadro 19. Zona Franca Brisa S. A**

Ciencia y Tecnología	Inversión en I+D	Proyectos desarrollados en la región	Si	5	5
			No	0	
		Sistema de control de inventarios	Si	5	0
			No	0	
Subtotal C.T					5
Internacionalización	Exportaciones	1-3 días		6,66	6,66
		4-5 días		4	
		6- 7 días		2	
		Mayor a 7 días		1	
	Mercados potenciales	Nunca se ha participado		0	6,66
		Una vez se participo		3,33	
		Con frecuencia se participa		6,66	
	Empresas extranjeras	0 empresas extranjeras		0	6,66
		1-3 empresas extranjeras		2	
		4-7 empresas extranjeras		4	
		Mayor a 7 empresas extranjeras		6,66	
	Subtotal I				

**Fuente:** Elaboración Propia.

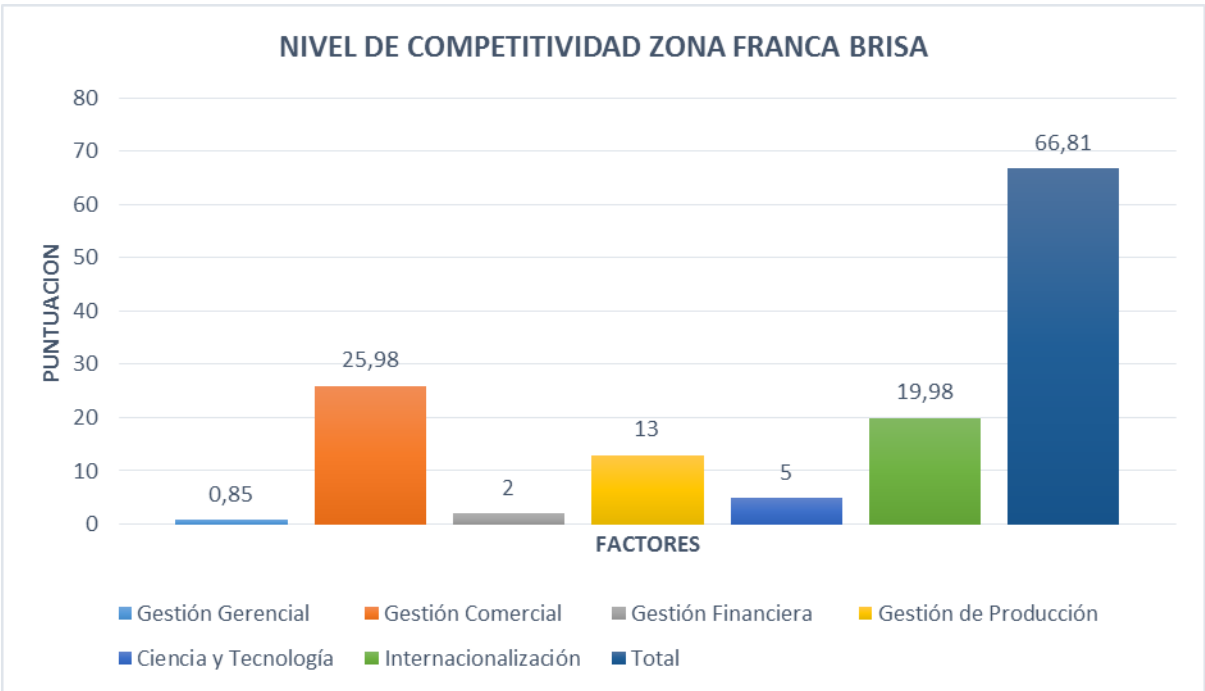
A continuación se muestra el nivel total de competitividad de la Zona Franca Brisa S. A

**Cuadro 20. Nivel total de competitividad Zona Franca Brisa S.A**

<b>Nivel de Competitividad</b>	
Gestión Gerencial	0,85
Gestión Comercial	25,98
Gestión Financiera	2
Gestión de Producción	13
Ciencia y Tecnología	5
Internacionalización	19,98
<b>Total</b>	<b>66,81</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Gráfico 37.** Competitividad Zona Franca Brisa S. A



**Fuente:** Elaboración Propia.

La Zona Franca Brisa S. A tiene una puntuación de 66,81, dado que sus indicadores financieros son bajos y es uno de los factores que de una u otra forma determinan el nivel de competitividad, esto para efectos del modelo aplicado, pues bien se observa la adquisición de créditos del 86,9% por lo tanto sus endeudamientos son del 46,5 % e incluso con una rentabilidad en cero.

No obstante, se destaca la gerencia donde se puede apreciar un dirigente con los estudios y la experiencia propicia, de hecho con el manejo de un segundo idioma y con una política tendiente hacia el riesgo. También se puede encontrar que la demanda está en constante crecimiento, la participación en el mercado es mayor al 10% y algo para considerar es que esta ZF cuentan con el sello colombiano de construcciones sostenibles, lo cual es un aspecto positivo en cuanto al factor comercial. Seguidamente se observa que en el ámbito internacional es sólida, ya que con frecuencia participa de eventos en el exterior y en este momento cuenta con más de 7 empresas extranjeras operando en la Zona Franca.

**Cuadro 21.** Zona Franca Internacional de Pereira

Factor	Variable	Criterio vs Puntuación		Calificación
Gestión Gerencial	Escolaridad del empresario	Bachiller	0,08	0,15
		Pregrado	0,1	
		Posgrado	0,15	
		Maestría	0,2	
		Doctorado	0,25	
	Experiencia	1 a 3 años	0,08	0,25
		4 a 7 años	0,1	
		8 a 11 años	0,15	
		Mayor a 11 años	0,25	
	Manejo de otros idiomas	Español	0,08	0,25
		Ingles	0,25	
		Francés	0,25	
		Mandarín	0,25	
		Otro	0,25	
	Tipo de Decisor	Decisor 1: en condiciones de certeza	0,15	0,15
		Decisor 2: en condiciones de riesgo	0,2	
		Decisor 3: en condiciones de incertidumbre	0,25	
Subtotal GG				0,8
	Tipo de mercado en el que opera	Servicios	1,67	1,67
		Industrial	1,67	
		Servicio e industrial	3,33	
	Demanda	En crecimiento	3,33	3,33
		Estable	2	
		Decreciendo	1	
	Política de Precios	Objetivos de la empresa	3,33	3,33
		Costes	3,33	
Valor del producto frente al cliente		3,33		

		Competencia	3,33	
--	--	-------------	------	--

**Continuación cuadro 21. Zona Franca Internacional de Pereira**

Gestión Comercial	Participación en el mercado	Menor o igual a 0%	0	2
		De 1 a 4%	1	
		De 5 a 9%	2	
		Mayor al 10%	3,33	
	E-commerce	Baja	1	3,33
		Media	2	
		Alta	3,33	
	Usuarios	1-15 usuarios	0,5	0
		16-30 usuarios	1	
		31-60 usuarios	2	
		Mayor a 60 usuarios	3,33	
	Certificación	BASC	3,33	3,33
		Iso 9001	3,33	
		Otro	3,33	
	Medio de acceso	Terrestre	3,33	3,33
		Aéreo	3,33	
		Marítimo	3,33	
Sello colombiano	Si	3,33	3,33	
	No	0		
Subtotal GC				23,65
Gestión Financiera	Rentabilidad	Menos del 0%	0	0
		1-20%	0,5	
		21-40%	1,5	
		40% o mas	2,5	
	Valor Patrimonial	Menos del 0%	0	0,5
		1-100 millones	0,5	
		100-1000 millones	1,5	
		1000 millones o mas	2,5	
	Endeudamiento	Mayor 50%	0	0,5
		25-49%	0,5	
		10-24%	1,5	
		Menor 9%	2,5	
Liquidez	Menor a 0	0	0,5	
	1-100 millones	0,5		
	101-1000 millones	1,5		



		1000 millones o mas	2,5	
--	--	---------------------	-----	--

**Continuación cuadro 21. Zona Franca Internacional de Pereira**

	Prueba Acida	Menor a 1	0	0
		1 a 5	0,5	
		Mayor a 5	2,5	
	Flujos de caja	Menos de 0	0	0,5
		1 a 100 millones	0,5	
		101 a 1000 millones	1,5	
		Mayor a 1000 millones	2,5	
	Crédito	Mayor a 50 %	0	0
		25- 49 %	0,5	
		10-24 %	1,5	
		Menor a 9 %	2,5	
	ROI	Menos del 0%	0	0
		1-20%	0,5	
		21-40%	1,5	
		40% o mas	2,5	
	Inversión realizada	Menor a 0	0	0,5
		1-100 millones	0,5	
		101-1000 millones	1,5	
		1000 millones o mas	2,5	
Subtotal GF				2,5
Gestión de producción	Antigüedad de equipos	1-5 años	5	0
		6- 10 años	4	
		11-15 años	3	
		Mayor a 15 años	1	
	Nivel de personal	1-200 empleados	1	3
		201-1000	3	
		1001-10000	4	
		Mayor a 10000	5	
	Subcontratación equipos	Si	5	5
		No	0	
	% de las subcontrataciones	Menor al 1%	1	4
		1%	3	
		5%	4	
Mayor al 10 %		5		

<b>Subtotal GP</b>				<b>12</b>
--------------------	--	--	--	-----------

**Continuación cuadro 21. Zona Franca Internacional de Pereira**

Ciencia y Tecnología	Inversión en I+D	Proyectos desarrollados en la región	Si	5	5
			No	0	
		Sistema de control de inventarios	Si	5	5
			No	0	
Subtotal C.T					10
Internacionalización	Exportaciones	1-3 días		6,66	6,66
		4-5 días		4	
		6- 7 días		2	
		Mayor a 7 días		1	
	Mercados potenciales	Nunca se ha participado		0	3,33
		Una vez se participo		3,33	
		Con frecuencia se participa		6,66	
	Empresas extranjeras	0 empresas extranjeras		0	2
		1-3 empresas extranjeras		2	
		4-7 empresas extranjeras		4	
		Mayor a 7 empresas extranjeras		6,66	
	Subtotal I				

**Fuente:** Elaboración Propia.

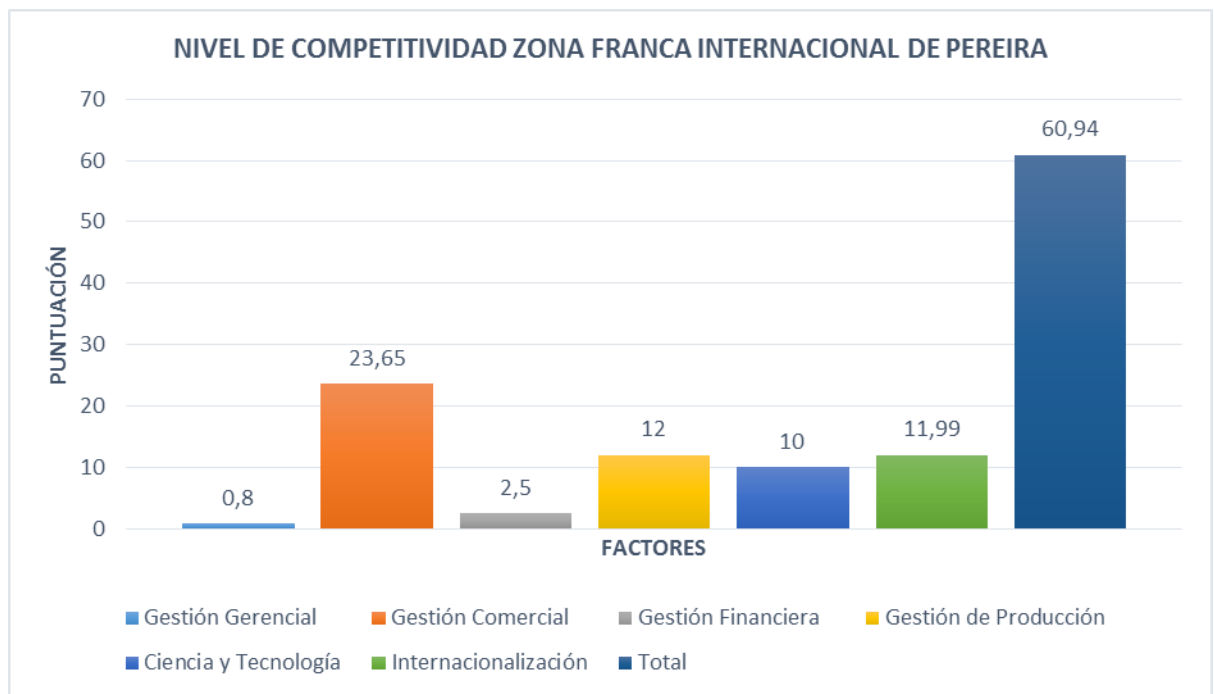
A continuación se muestra el nivel total de competitividad de la Zona Franca Internacional de Pereira:

**Cuadro 22. Nivel total de competitividad de la Zona Franca Internacional de Pereira**

<b>Nivel de competitividad</b>	
Gestión Gerencial	0,8
Gestión Comercial	23,65
Gestión Financiera	2,5
Gestión de Producción	12
Ciencia y Tecnología	10
Internacionalización	11,99
<b>Total</b>	<b>60,94</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Gráfico 38.** Competitividad Zona Franca Internacional de Pereira



**Fuente:** Elaboración Propia.

La Zona Franca Internacional de Pereira obtuvo una puntuación total de 60,94, lo que la cataloga según el modelo aplicado como no competitiva, debido a algunas debilidades en sus aspectos financieros, ya que su endeudamiento es de un 43,9 % y la rentabilidad y el retorno de la inversión se presentan como valores negativos del -8% y -4,5% respectivamente. Con respecto a su proyección internacional solo ha participado una vez de algún evento internacional, lo que desmerita esa búsqueda constante de encontrar nueva IED (Inversión Extranjera Directa).

Sin embargo se identifica que los factores con más fortaleza son la gestión gerencial, Ciencia y Tecnología y la gestión comercial, de manera que el usuario operador de está, posee una experiencia en el campo con más de 11 años, una educación de posgrado y el manejo de un segundo idioma. Del mismo modo que la mayoría de las Zonas Francas Permanentes mencionadas el factor comercial se destaca entre los demás, por lo que se evidencia que tienen una promoción constante del régimen, así pues se encuentra que su participación en el sector es de más del 5% con una fuerte tendencia al crecimiento, así mismo cuenta con las certificaciones pertinentes incluida el sello colombiano de construcciones sostenibles. Cabe resaltar que en cuanto a ciencia y tecnología, ha desarrollado los proyectos correspondientes en la región y le apuesta a la implementación de software para el desarrollo de la operación de inventarios.

**Cuadro 23.** Zona Franca de Ibagué

Factor	Variable	Criterio vs Puntuación		Calificación
Gestión Gerencial	Escolaridad del empresario	Bachiller	0,08	0,2
		Pregrado	0,1	
		Posgrado	0,15	
		Maestría	0,2	
		Doctorado	0,25	
	Experiencia	1 a 3 años	0,08	0,15
		4 a 7 años	0,1	
		8 a 11 años	0,15	
		Mayor a 11 años	0,25	
	Manejo de otros idiomas	Español	0,08	0,25
		Ingles	0,25	
		Francés	0,25	
		Mandarín	0,25	
		Otro	0,25	
	Tipo de Decisor	Decisor 1: en condiciones de certeza	0,15	0,25
		Decisor 2: en condiciones de riesgo	0,2	
		Decisor 3: en condiciones de incertidumbre	0,25	
Subtotal GG				0,85
	Tipo de mercado en el que opera	Servicios	1,67	1,67
		Industrial	1,67	
		Servicio e industrial	3,33	
	Demanda	En crecimiento	3,33	3,33
		Estable	2	
		Decreciendo	1	
	Política de Precios	Objetivos de la empresa	3,33	3,33
		Costes	3,33	
		Valor del producto frente al cliente	3,33	
Competencia		3,33		

**Continuación cuadro 23. Zona Franca de Ibagué**

Gestión Comercial	Participación en el mercado	Menor o igual a 0%	0	3,33
		De 1 a 4%	1	
		De 5 a 9%	2	
		Mayor al 10%	3,33	
	E-commerce	Baja	1	0
		Media	2	
		Alta	3,33	
	Usuarios	1-15 usuarios	0,5	1
		16-30 usuarios	1	
		31-60 usuarios	2	
		Mayor a 60 usuarios	3,33	
	Certificación	BASC	3,33	3,33
		Iso 9001	3,33	
		Otro	3,33	
	Medio de acceso	Terrestre	3,33	3,33
		Aéreo	3,33	
		Marítimo	3,33	
	Sello colombiano	Si	3,33	3,33
		No	0	
Subtotal GC				22,65
Gestión Financiera	Rentabilidad	Menos del 0%	0	0
		1-20%	0,5	
		21-40%	1,5	
		40% o mas	2,5	
	Valor Patrimonial	Menos del 0%	0	0,5
		1-100 millones	0,5	
		100-1000 millones	1,5	
		1000 millones o mas	2,5	
	Endeudamiento	Mayor 50%	0	2,5
		25-49%	0,5	
		10-24%	1,5	
		Menor 9%	2,5	
	Liquidez	Menor a 0	0	1,5
1-100 millones		0,5		
101-1000 millones		1,5		
1000 millones o mas		2,5		

**Continuación cuadro 23. Zona Franca de Ibagué**

	Prueba Acida	Menor a 1	0	2,5
		1 a 5	0,5	
		Mayor a 5	2,5	
	Flujos de caja	Menos de 0	0	1,5
		1 a 100 millones	0,5	
		101 a 1000 millones	1,5	
		Mayor a 1000 millones	2,5	
	Crédito	Mayor a 50 %	0	2,5
		25- 49 %	0,5	
		10-24 %	1,5	
		Menor a 9 %	2,5	
	ROI	Menos del 0%	0	0
		1-20%	0,5	
		21-40%	1,5	
		40% o mas	2,5	
	Inversión realizada	Menor a 0	0	1,5
		1-100 millones	0,5	
		101-1000 millones	1,5	
		1000 millones o mas	2,5	
Subtotal GF				12,5
Gestión de producción	Antigüedad de equipos	1-5 años	5	3
		6- 10 años	4	
		11-15 años	3	
		Mayor a 15 años	1	
	Nivel de personal	1-200 empleados	1	4
		201-1000	3	
		1001-10000	4	
		Mayor a 10000	5	
	Subcontratación equipos	Si	5	5
		No	0	
	% de las subcontrataciones	Menor al 1%	1	4
		1%	3	
5%		4		
Mayor al 10 %		5		
Subtotal GP				16

**Continuación cuadro 23. Zona Franca de Ibagué**

Ciencia y Tecnología	Inversión en I+D	Proyectos desarrollados en la región	Si	5	0
			No	0	
		Sistema de control de inventarios	Si	5	0
			No	0	
Subtotal C.T					0
Internacionalización	Exportaciones	1-3 días		6,66	6,66
		4-5 días		4	
		6- 7 días		2	
		Mayor a 7 días		1	
	Mercados potenciales	Nunca se ha participado		0	6,66
		Una vez se participo		3,33	
		Con frecuencia se participa		6,66	
	Empresas extranjeras	0 empresas extranjeras		0	6,66
		1-3 empresas extranjeras		2	
		4-7 empresas extranjeras		4	
		Mayor a 7 empresas extranjeras		6,66	
	Subtotal I				

**Fuente:** Elaboración Propia.

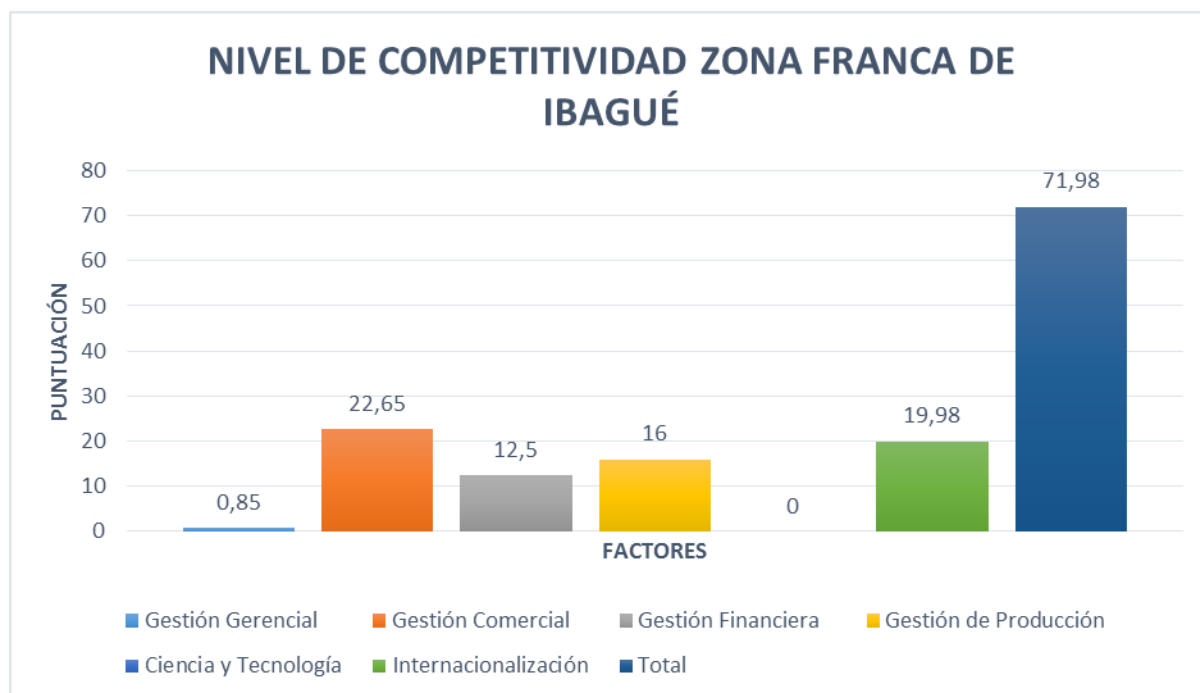
A continuación se muestra el nivel total de competitividad de la Zona Franca de Ibagué

**Cuadro 24. Nivel total de competitividad**

Nivel de competitividad	
Gestión Gerencial	0,85
Gestión Comercial	22,65
Gestión Financiera	12,5
Gestión de Producción	16
Ciencia y Tecnología	0
Internacionalización	19,98
<b>Total</b>	<b>71,98</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Gráfico 39.** Competitividad de la Zona Franca de Ibagué



**Fuente:** Elaboración Propia.

Llegado a este punto se evidencia una puntuación de 71,98 por parte de la Zona Franca de Ibagué, lo cual según el modelo tiene una competitividad baja, sin embargo es la primera comparada con las demás. Estos resultados obedecen a que en factores como Ciencia y Tecnología tiene un puntaje cero, dado que no se han desarrollado proyectos en la región y tampoco cuentan con ningún software para apoyar el tema de inventarios.

Aun así se tiene que en cuenta que en el aspecto de gestión gerencial obtuvieron un puntaje alto, pues el gerente cuenta con la experiencia de más de ocho años, incluido una alta preparación universitaria con rango de maestría e incluso con el manejo de un segundo idioma, así como que es una persona que le es indiferente tomar decisiones basadas en el riesgo y pocos directivos le apuntan a esto, de hecho esta Zona Franca posee una estructura sólida en lo que respecta a indicadores financieros, puesto que tiene un equilibrio entre sus endeudamientos y los créditos, siendo estos de 5,6 y 5,9% cada uno, también se observa una inversión de USD 502 millones. Por otro lado la fortaleza en el ámbito internacional se destaca por su participación constante en eventos internacionales, por esta razón cuenta con más de 7 empresas extranjeras ubicadas en la zona franca.



**Cuadro 25. Zona Franca Valle de Aburra**

Factor	Variable	Criterio vs Puntuación		Calificación
Gestión Gerencial	Escolaridad del empresario	Bachiller	0,08	0
		Pregrado	0,1	
		Posgrado	0,15	
		Maestría	0,2	
		Doctorado	0,25	
	Experiencia	1 a 3 años	0,08	0
		4 a 7 años	0,1	
		8 a 11 años	0,15	
		Mayor a 11 años	0,25	
	Manejo de otros idiomas	Español	0,08	0
		Ingles	0,25	
		Francés	0,25	
		Mandarín	0,25	
		Otro	0,25	
	Tipo de Decisor	Decisor 1: en condiciones de certeza	0,15	0
		Decisor 2: en condiciones de riesgo	0,2	
		Decisor 3: en condiciones de incertidumbre	0,25	
Subtotal GG				0
	Tipo de mercado en el que opera	Servicios	1,67	1,67
		Industrial	1,67	
		Servicio e industrial	3,33	
	Demanda	En crecimiento	3,33	3,33
		Estable	2	
		Decreciendo	1	
	Política de Precios	Objetivos de la empresa	3,33	3,33
		Costes	3,33	
		Valor del producto frente al cliente	3,33	
Competencia		3,33		

**Continuación cuadro 25. Zona Franca Valle de Aburra**

Gestión Comercial	Participación en el mercado	Menor o igual a 0%	0	1
		De 1 a 4%	1	
		De 5 a 9%	2	
		Mayor al 10%	3,33	
	E-commerce	Baja	1	1
		Media	2	
		Alta	3,33	
	Usuarios	1-15 usuarios	0,5	0,5
		16-30 usuarios	1	
		31-60 usuarios	2	
		Mayor a 60 usuarios	3,33	
	Certificación	BASC	3,33	3,33
		Iso 9001	3,33	
		Otro	3,33	
	Medio de acceso	Terrestre	3,33	3,33
		Aéreo	3,33	
		Marítimo	3,33	
	Sello colombiano	Si	3,33	0
		No	0	
Subtotal GC				17,49
Gestión Financiera	Rentabilidad	Menos del 0%	0	0
		1-20%	0,5	
		21-40%	1,5	
		40% o mas	2,5	
	Valor Patrimonial	Menos del 0%	0	0,5
		1-100 millones	0,5	
		100-1000 millones	1,5	
		1000 millones o mas	2,5	
	Endeudamiento	Mayor 50%	0	0
		25-49%	0,5	
		10-24%	1,5	
		Menor 9%	2,5	
	Liquidez	Menor a 0	0	0,5
1-100 millones		0,5		
101-1000 millones		1,5		
1000 millones o mas		2,5		

**Continuación cuadro 25. Zona Franca Valle de Aburra**

	Prueba Acida	Menor a 1	0	0
		1 a 5	0,5	
		Mayor a 5	2,5	
	Flujos de caja	Menos de 0	0	0
		1 a 100 millones	0,5	
		101 a 1000 millones	1,5	
		Mayor a 1000 millones	2,5	
	Crédito	Mayor a 50 %	0	0
		25- 49 %	0,5	
		10-24 %	1,5	
		Menor a 9 %	2,5	
	ROI	Menos del 0%	0	0
		1-20%	0,5	
		21-40%	1,5	
		40% o mas	2,5	
	Inversión realizada	Menor a 0	0	0
		1-100 millones	0,5	
		101-1000 millones	1,5	
		1000 millones o mas	2,5	
Subtotal GF				1
Gestión de producción	Antigüedad de equipos	1-5 años	5	5
		6- 10 años	4	
		11-15 años	3	
		Mayor a 15 años	1	
	Nivel de personal	1-200 empleados	1	1
		201-1000	3	
		1001-10000	4	
		Mayor a 10000	5	
	Subcontratación equipos	Si	5	5
		No	0	
	% de las subcontrataciones	Menor al 1%	1	1
		1%	3	
5%		4		
Mayor al 10 %		5		
Subtotal GP				12

**Continuación cuadro 25. Zona Franca Valle de Aburra**

Ciencia y Tecnología	Inversión en I+D	Proyectos desarrollados en la región	Si	5	0
			No	0	
		Sistema de control de inventarios	Si	5	0
			No	0	
Subtotal C.T					0
Internacionalización	Exportaciones	1-3 días		6,66	6,66
		4-5 días		4	
		6- 7 días		2	
		Mayor a 7 días		1	
	Mercados potenciales	Nunca se ha participado		0	6,66
		Una vez se participo		3,33	
		Con frecuencia se participa		6,66	
	Empresas extranjeras	0 empresas extranjeras		0	4
		1-3 empresas extranjeras		2	
		4-7 empresas extranjeras		4	
		Mayor a 7 empresas extranjeras		6,66	
	Subtotal I				

**Fuente:** Elaboración Propia.

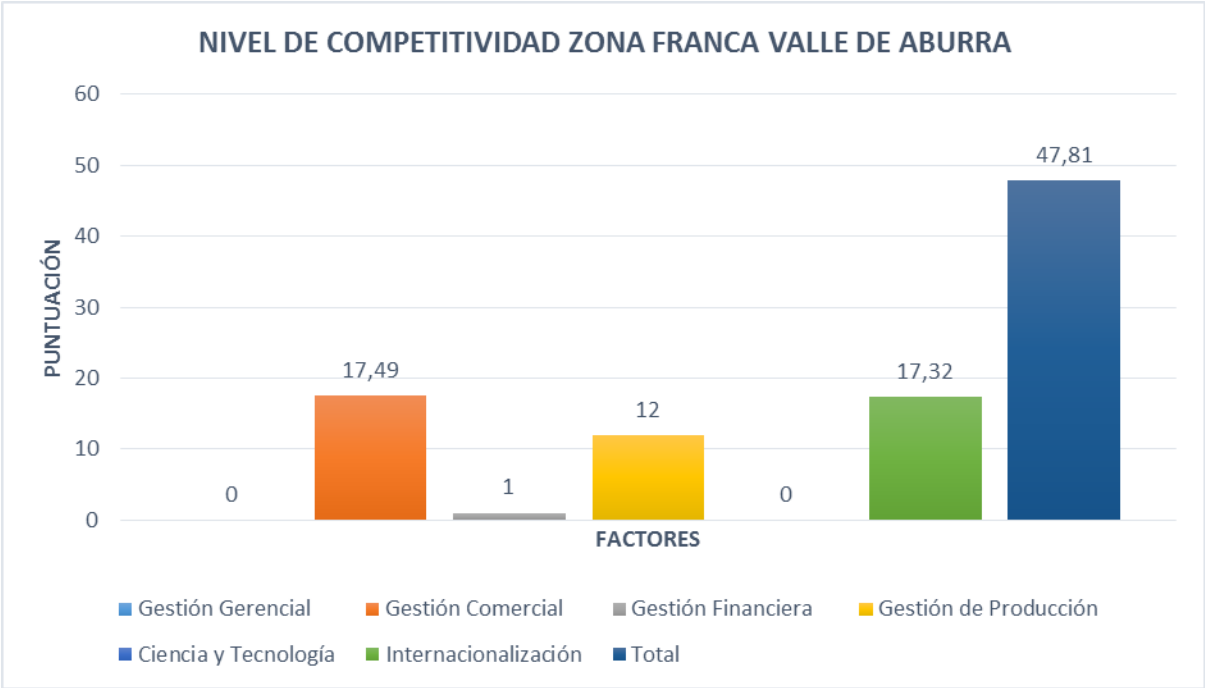
A continuación se muestra el nivel total de competitividad de la Zona Franca Valle de Aburra.

**Cuadro 18. Nivel total de competitividad**

Nivel de competitividad	
Gestión Gerencial	0
Gestión Comercial	17,49
Gestión Financiera	1
Gestión de Producción	12
Ciencia y Tecnología	0
Internacionalización	17,32
<b>Total</b>	<b>47,81</b>

**Fuente:** Elaboración Propia.

**Gráfico 40.** Competitividad Zona Franca Valle de Aburra

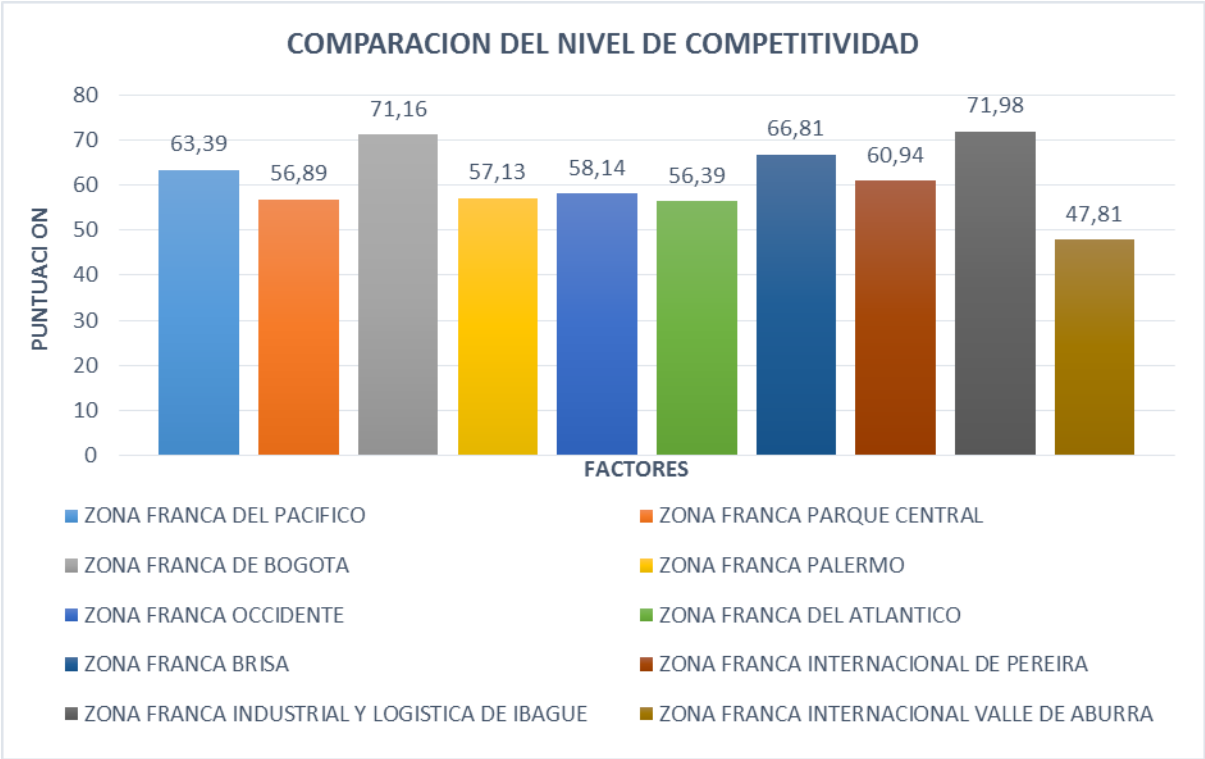


**Fuente:** Elaboración Propia.

A continuación la puntuación que registra la Zona Franca Valle de Aburra es de 47,81 es decir que no es competitiva e incluso es el puntaje más bajo con respecto a las otras, por ende financiera se encuentra en estado crítico ya que los indicadores de endeudamiento son del 65,8% lo que representa créditos por los 192,2%, de hecho su inversión tiene un valor negativo en billones de dólares. De otro lado lo que corresponde a ciencia y tecnología, no se evidencia el desarrollo de proyectos en la región y menos en la implementación de software para garantizar un efectivo y ágil tema de inventarios.

En todo caso los únicos factores concretos son la parte comercial, su estructura productiva y la internacionalización.

**Gráfico 41.** Comparación de nivel de competitividad



**Fuente:** Elaboración Propia.

Para concluir este capítulo se puede observar que la mayoría de las zonas francas no son competitivas desde el punto de vista del modelo planteado por Manuel Humberto Jiménez. A causa de esto, se evidencia que el factor más crítico de las Zonas Francas Permanentes se encuentra en la gestión financiera, esto es debido a que en su gran mayoría presentan una baja o cero rentabilidad, teniendo en cuenta que este factor es sujeto directa e indirectamente proporcional al crédito, endeudamiento, ROI, inversión; entre estas tenemos a la Zona Franca Internacional de Pereira que tiene una rentabilidad de -8%.

Por otro lado se ilustra que la Zona Franca internacional del Atlántico presenta la rentabilidad más destaca con un 30,5% pero que en sus demás indicadores financieros no son los mejores afectando así la puntuación final para este factor.

De igual modo se evidencia que otro de los factores críticos es el de ciencia y tecnología, donde el 50% de las Zonas Francas Permanentes objeto de estudio, no han implementado proyectos que promueva la competitividad de la región, esto indica que las compañías no tiene prioridad en trabajar por promover el desarrollo de esta, por lo tanto es un factor preocupante, ya que dentro de los objetivos de las Zonas Francas Permanentes es ser un polo de desarrollo para la misma.

Sin embargo la Zonas Franca de Bogotá y la de Ibagué son las únicas que presenta una “baja competitividad”, ya que dentro de sus factores más destacados se encuentra el factor de producción donde genera más 10000 empleos directos y el factor financiero con muchos menos endeudamientos que los demás Zonas Francas lo que le permite destacarse entre las demás.

## 9. CONCLUSIONES

Con respecto al diagnóstico de las Zonas Francas Permanentes se concluyó que dentro de los factores analizados, éstas cuentan con criterios en estado crítico donde no se le presta ningún tipo de importancia a actividades como promoción a través de los medios electrónicos, contar con el sello Colombiano de construcciones sostenibles, la subcontratación de procesos, el número de empresas extranjeras y los proyectos que realizan en la región e incluso uno de los criterios más preocupantes se presenta en la parte financiera, puesto que se encontró que 4 de las Zonas Francas objeto de estudio presentan un indicio de rentabilidad negativa, así pues 5 de estas cuentan con una rentabilidad inferior al 20% y el otro restante que es superior al 20%.

Por otro lado, se concluye que dentro de los factores también se encuentran criterios eficientes, lo cual permite conocer las prioridades de las Zonas Francas Permanentes, como el constante crecimiento en ventas, el contar con diferentes certificaciones tanto en la cadena logística y en los estándares de calidad, el poseer equipos con una depreciación inferior a cinco años, también el poco tiempo de tránsito aduanero de la mercancía, la frecuencia de participación en eventos internacionales y el uso de programas de sistematización de inventarios. Por consiguiente dicho diagnóstico permite poner en evidencia los criterios que hacen que el rendimiento no sea el esperado, de tal manera que se pueda analizar a nivel de detalle las áreas donde los vacíos son evidentes frente a los demás criterios de las otras zonas francas.

Una vez analizado las diferentes Zonas Francas Permanentes de Colombia a través del modelo de competitividad empresarial propuesto por Manuel Humberto Jiménez se pudo concluir que en síntesis, la mayoría de estos regímenes en Colombia tienen un declive de su competitividad en el mercado, ya que los análisis realizados a través de los diferentes factores que agrupa el modelo de competitividad, solo dos de las diez Zonas Francas Permanentes evaluadas manifiesta un grado de competitividad bajo, esto se debe en primera instancia al factor financiero, debido a que ninguna logra alcanzar la mitad del puntaje propuesto.

La aplicación del modelo permite evidenciar que el factor comercial de las Zonas Francas Permanentes es fuerte y tienen estrategias bien posicionadas en cuanto a la participación en el mercado y la incursión de nuevos socios, también se destaca el reconocimiento para darse a conocer en el ámbito internacional.

Por otro lado, la finalidad con la que se crean estos proyectos es impulsar la economía, la competitividad, generación de empleo, la planificación e implementación de proyectos en las regiones donde se encuentran instaladas; con el desarrollo de esta investigación se observó que la contratación es un criterio positivo, ya que este es acorde con los compromisos adquiridos para la creación de



la zona franca. No obstante, una vez instaladas, se evidencia que les cuesta mantenerse, de ahí los resultados arrojados por el modelo, el cual indica que las Zonas Francas Permanentes en Colombia no son competitivas, puesto que durante la aplicación del modelo la puntuación no es la esperada, por ende es importante revisar cada uno de los factores críticos y los criterios menos destacados para identificar las falencias e inmediatamente empezar a trabajar sobre ellos, de tal forma que este se vuelva a favor para elevar el potencial de cada una de las regiones donde están ubicadas.

Por otra parte el modelo propuesto por Manuel Humberto Jiménez, pudo ser aplicado al sector de las Zonas Francas Permanentes y permitió realizar un análisis comparativo, evaluando varias áreas organizacionales, lo que permitió comprender que existe una sinergia entre todos los componentes de la organización, tales como la gestión de producción, la gestión comercial, ciencia y tecnología, innovación y gestión comercial y que es a través de la evaluación de estos, que se contribuye a la toma de decisiones acertada y se genere ventaja competitiva.

Finalmente cabe mencionar que el nivel de competitividad de cada una de las zonas francas permanentes objeto de estudio se determinó de acuerdo a la información suministrada a través del cuestionario aplicado previamente.

## 10.RECOMENDACIONES

Este proyecto de investigación permite ser un soporte para investigaciones futuras, pues el campo de las Zonas Francas se extiende desde lo local, regional, nacional e internacional, por lo cual se tiene mucho en donde desarrollar investigaciones como lo son los regímenes especiales o uni-empresariales de Colombia, pues son consideradas en un mayor número en el territorio nacional, por lo que se podría complementar aplicándolo a las Zonas Francas Especiales en Colombia.

Con respecto al modelo de competitividad empresarial de Manuel Humberto Jiménez, se recomienda aplicar en otros sectores de la economía por el hecho de que este modelo es versátil en cuanto a su aplicabilidad para otras investigaciones, además permite evaluar las falencias e incluso identificar el nivel de competitividad que posee en el mercado frente a los competidores.

Dar a conocer los resultados de la aplicación de este modelo a las Zonas Francas Permanentes en términos de competitividad, para ayudar a conocer y optimizar la situación competitiva mediante el uso del modelo planteado.

Es de aclarar que la recolección de datos se hizo de manera general, por lo tanto la información requerida por el cuestionario pudo ser ajena al área organizacional de la persona que lo contestaba, por tal motivo, es importante realizar un nuevo sondeo a cada área específica que el modelo requiere. Para así tener unos resultados más detallados y ser comparados con los de esta investigación.

## 11. BIBLIOGRAFÍA

ARCOS, Yamile. ESCALANTE, Angie. Guayaquil, 2009, 279p. Trabajo de investigación (Zonas Francas Como Mecanismo De Incentivo Para La Inversión En El Ecuador). Escuela Superior Politécnica del Litoral. Facultad de economía y negocios.

BERNAL, C, Diego. “El riesgo de los contratos de concesión en Colombia, su desarrollo por medio de régimen de zonas francas. Una mirada desde el derecho internacional a la inversión.”

CARDONA, Heberto. GALVEZ, Lina. HENAO, Jorge. MONTOYA, Yuliana. Pereira, 2009. Las Zonas Francas Y Su Implementación En El Departamento De Risaralda. Universidad libre, facultad de ingenierías. Especialización en alta gerencia.

Castaño Montes, Leidy Yeny., Gutiérrez Castro, Angélica María. Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del área metropolitana centro occidente AMCO {en línea}. {Consultado el 5 de mayo de 2015} Pereira, 2011, 219p. Trabajo de grado (Ingeniería Industrial) Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Disponible en: (<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/2041/1/658406C346.pdf>)

CASTAÑO, Lorena A. MARÍN, David A. MUNÉVAR, Jhon J. RODRIGUEZ, Claudia M. “Beneficios fiscales que tienen derecho las empresas industrial del sector metalmecánico de Pereira y Dosquebradas al radicarse en la Zona franca Industrial de Pereira S.A.S. Pereira”.

CATOLICO, Gloria. Propuesta para la evaluación integral de impactos urbanos regionales en la ubicación de zonas francas en Tunja. En: universidad nacional de Colombia. (2013).

DÍAZ Sánchez, Hugo Ernesto, Conceptualización y antecedentes teóricos de la competitividad internacional y regional: un asunto territorial. {En línea} En: Suma de negocios. Vol. 1., No 2 (dic, 2010); Pág.97 {consultado el 5 de mayo de 2015} Disponible en: ([http://www.konradlorenz.edu.co/images/stories/suma\\_negocios/Vol1\\_No.2/6\\_Competitividad.pdf](http://www.konradlorenz.edu.co/images/stories/suma_negocios/Vol1_No.2/6_Competitividad.pdf))

ECHEVERRI GUTIÉRREZ, Paola Andrea. GÓMEZ CAICEDO, Sara María. Ventaja competitiva por diferenciación de la Zona Franca Internacional de Pereira. Pereira, 2014, 132p. Trabajo de Grado (Ingeniería Comercial). Universidad Libre Seccional Pereira. Faculta de Ingeniería.

FIAULT, Joseph. La Productividad: Un Concepto Gerencial de Calidad y Competitividad. Primera Edición. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas. 1p.

FONTALVO, Tomas. MORELOS, José. MENDOZA, Adel. Incidencia de la certificación ISO 9001 en los indicadores de productividad y rentabilidad en empresas de zona franca-Barranquilla mediante análisis discriminante. En: UIS Ingenierías.Vol.11, No. 2(dic 2012); p. 215-225.

GONZALES, Juan y MEZA, José. Shenzhen, Zona Económica Especial: Bisagra de la Apertura Económica y el Desarrollo Regional Chino. En: revista latinoamericana de economía. Vol.; 40. No. 156, (Ene-Mar, 2009); p. 2 - 25.

GUALBERTO, Luciano. Ecológica modernización ganando hegemonía en el discurso ambiental: el caso de la Zona Franca de Manaus .En: Ambiente & Sociedade. Vol. XV, n. 2.(May-Ago.2012); p. 51-71

HERNÁNDEZ AMÍLKAR. Póngale el ojo a las Zonas Francas {En línea} publicado el día: 15 de marzo 2012 {consultado el día: 06 de octubre de 2014}. Disponible en: (<http://www.revistacredencial.com/credencial/content/p-nganle-el-ojo-las-zf-zonas-francas>).

JIMÉNEZ RAMÍREZ, Manuel Humberto. Modelo de Competitividad Empresarial-{En línea} publicado el 7 de junio de 2006. {Consultado el 16 de octubre de 2015} Disponible en: (<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30400913>)

Legiscomex.com. Clases de Zonas Francas. {en línea} fecha de publicación: 12 de septiembre de 2013 {consultado el 21 de abril de 2015} Disponible en: (<http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/C/clases-zonas-francas-rci278/clases-zonas-francas-rci278.asp>)

Legiscomex.com. Tipos de usuario operador. {en línea} fecha de publicación: 12 de septiembre de 2013 {consultado el 12 de Mayo de 2015} Disponible en: (<http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/T/tipos-usuario-zonas-francas-rci278/tipos-usuario-zonas-francas-rci278.asp>).

Lerma Kircher, Alejandro E. Oswaldo Kuntzy Lizaola, Jorge Oswaldo. Comercio internacional: metodología para la formulación de estudios de competitividad empresarial, guía práctica. Colonia del Valle: ECAFSA. 2000. 30p.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Informe de Zonas Francas antes de la ley 1004. Septiembre 30 de 2014.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Informe de Zonas Francas. {En línea}. Fecha.        {16        de        octubre        2014}.        Disponible        en:

(file:///C:/Users/jhonier/Downloads/Informe\_ZF\_PAGINA\_WEB\_-\_Septiembre\_30\_de\_2014%20(1).pdf).

Portafolio. Zonas francas: bien en inversión, lentas en empleo. En: Portafolio.co. Bogotá:( 24 de feb, 2014)

Proexport. Las zonas francas generan 97.894 empleos en 60 municipios. {En línea}. Fecha. {16 octubre de 2014}. Disponible en: (<http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/L/las-z-f-generan-empleo-oct-6-14-1not/las-z-f-generan-empleo-oct-6-14-1not.asp?CodSubseccion=306&numarticulo=&CodSeccion=190>).

RAMOS SANCHEZ. Daniel. Las Ventajas Competitivas y los Profesionistas en México. México, D.F: Instituto Politécnico Nacional, 2010, Pág. 20

Real Academia Española. {En línea}. Fecha {12 de mayo de 2015}. Disponible en: (<http://lema.rae.es/drae/?val=aduanas>).

SCHEEL MAYENBERGER, Carlos. Competencia en Arenas Globales: Un enfoque Metodológico para lograr alta competitividad. Primera Edición. México, D.F: Trillas, S.A, 2000. 5,16-25p.

URUCHI U. Ángel J. Efecto de las zonas francas industriales de Bolivia en el ámbito de los tributos aduaneros. La Paz - Bolivia, 2013, 153p. Trabajo de investigación (Economista). Universidad Mayor de San Andrés. Facultad de Ciencias Económicas y Financiera.

ZAPATA, Edith. Régimen de Zonas Francas (En línea). (Fecha Publicación: 17 de Octubre de 2012). (Consultado: 21 de abril de 2015). Disponible en: ([http://www.aplicaciones-mcit.gov.co/colombiaprospera/wp-content/uploads/2012/11/2012-10-17-MINCOMERCIO\\_VDE\\_ZF\\_Valledupar.pdf](http://www.aplicaciones-mcit.gov.co/colombiaprospera/wp-content/uploads/2012/11/2012-10-17-MINCOMERCIO_VDE_ZF_Valledupar.pdf))

Análisis Financiero Empresarial (En línea). (Consultado: 19 de Mayo de 2015). Disponible en: (<http://www.grupogia.com>).